جامعة آل البيت
كلية إدارة المال والأعمال
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير بعنوان

القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي
" دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط "

Transformational Leadership and its Impact on Organizational Commitment: A Field Study in the Education Directorate at the Central Region of Jordan

إعداد
ساميه عبدالله العواوده
إشراف
الدكتور زياد محمد الصمادي

قُدِمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

عمادة الدراسات العليا
جامعة آل البيت
2017

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنفِرُوا كَافَّةً ۚ فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ وَلِيُنذِرُوا قَوْمَهُمْ إِذَا رَجَعُوا إِلَيْهِمْ لَعَلَّهُمْ يَحْذَرُونَ)

صدق الله العظيم

[التوبة: 122]

تفويض

أنـــا **ساميه عبدالله العواوده**، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ: 9 / 8 / 2017

إقرار وإلتزام بقوانيين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها

أنا الطالبة: ساميه عبدالله العواوده **الرقم الجامعي:1420505017**

التخصص: إدارة عامة **الكلية: إدارة المال والأعمال**

أعلن بأنني قد التزمت بقوانيين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قدمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي

"دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط"

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والأطاريح العلمية.

كما أنني أعلن بأن رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل أو أطاريح أو كتب أو أبحاث أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية، وتأسيساً على ما تقدم فإنني أتحمل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم أو الاعتراض أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالبة:................................ التاريخ: 9 / 8 / 2017

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي
"دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط"

Transformational Leadership and its Impact on Organizational Commitment: A Field Study in the Education Directorate at the Central Region of Jordan

وأجيزت بتاريخ: 9 / 8 /2017م

إعداد

ساميه عبدالله العواوده

إشراف

الدكتور زياد محمد الصمادي

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
د. زياد محمد الصمادي، مشرفاً ورئيساً	....
أ. د بهجت الجوازنه، عضواً	....
أ. د سليمان الحوري، عضواً	....
د. محمد الكساسبه، عضواً خارجياً	....

٥

الإهداء

إلى من افتقده في مواجهة الصعاب

إلى من علمني النجاح والصبر، إلى من هو بعيداً عن ناظري وعيني، ومقيماً في خاطري وروحي إلى أبي الذي افتقده في هذه اللحظات رحمةُ الله

إلى من وضعتني على سلم الحياة وثبتت خطاي على درب العلم، إلى من ظللني رضاها وكان لسانها يبتهل إلى الباري أن يسر لي طريقي

إلى أمي الحبيبة أسأل الله أن يطيل في عمرها

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي إخوتي واخواتي حفظهم الباري عز وجل

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم ... صديقاتي

إلى كل من ضاقت السطور عن ذكرهم فوسعهم قلبي

إلى كل من أحب ... أقدم ثمرة جهدي

إليهم جميعاً أُهدي هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

إن من دواعي الفخر والاعتزاز أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفي:

الدكتور زياد محمد الصمادي

لإشرافه على هذه الرسالة طيلة فترة تحضيرها فقد منحني النصح والتوجيه والإرشاد وجزاه الله خير الجزاء

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة اللذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة وإبداء ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة ، متشرفاً بمناقشتهم...

وإلى جميع أعضاء الهيئة التدريسية في قسم إدارة المال والأعمال لما قدموه لي من جهد طيلة فترة دراستي

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل

ولله الفضل من قبل وبعد

سامية العواوده

قائمة المحتويات

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي

"دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط"

إعداد

ساميه عبدالله العواوده

إشراف

د. زياد محمد الصمادي

ملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بإعداد استبانة وتوزيعها على المدراء العاملين في مديريات التربية والتعليم حسب التنظيم الهيكلي للمديرية وعليه فقد تم تحديد أفراد عينة الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (226) مديراً في مديريات التربية والتعليم الأردنية، وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها فقد قامت الباحثة بإستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتطبيق معادلة الانحدار المتعدد، وعليه توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) للقيادة التحويلية والمتمثلة بـ (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي) في الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

كما تبين عدم وجود فروق في آراء المدراء حول القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

وبناءً على ذلك توصي الباحثة بتوجيه سلوك القادة في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط نحو تطبيق نمط القيادة التحويلية لما له من أثر كبير على سلوك المدراء ويكون ذلك من خلال اعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة خصائصها ومهاراتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية، الإلتزام التنظيمي، مديريات التربية والتعليم، الأردن.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

حظي موضوع القيادة بأنماطها المختلفة بإهتمام كبير في الأدب الإداري الخاص بتنمية المهارات الإدارية، كما ويعد مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم الإدارية المتجددة التي يعتبر موضوع دراستها وتحليلها ومراجعتها أمراً في غاية الأهمية، بإعتبارها أحد العوامل الأساسية بالنسبة للعاملين في المنظمات لما لها من أهمية في تحفيزهم للقيام بالمهام والأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية وإقتدار وتحقيق أهداف تفوق توقعاتهم من خلال توفير عاملي السرعة والمرونة في مواجهة المشكلات، وإتخاذ القرارات، وإستغلال جميع الإمكانيات المتوفرة بطريقة تؤدي الى إنجاز نشاطات المنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها.

وللحصول على أفضل ما لدى العاملين من أداء، ولكي تتمكن المنظمات من تنفيذ الأهداف التي تم التخطيط لها وتقديم الخدمات على أحسن وجه، اتجهت المنظمات إلى الاستفادة بإجراء دراسات وأبحاث في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية لمعرفة السلوكيات والممارسات والموضوعات التي تسهم إيجابياً في تحفيز العاملين، وتنسيق جهودهم، وتطوير أدائهم، وحثهم على بذل أقصى ما لديهم من طاقات من أجل تحقيق أهدافها ورفع انتاجيتها، ومن ضمن ذلك موضوع الإلتزام التنظيمي، حيث إن الإلتزام التنظيمي يعد من المصطلحات الحديثة في مجال العلوم الإدارية، ويصفه البعض بأنه العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها وأهداف الأفراد أكثر انسجاماً، وعليه فإن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الإلتزام للمنظمة التي يعمل فيها ينعكس ذلك على سلوكياته وتقبله لأهداف وقيم وأفكار المنظمة التي يعمل بها، ومن ثم تتحقق الإنتاجية الكبيرة والأداء العالي من قبل موظفيها. كما ويعد النمط القيادي أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بالإلتزام التنظيمي حيث أنها لا تصدر أوامر وتعليمات وحسب بل توجد تأثيراً نابعاً من الأمانة والإستقامة ومن هذه الأنماط نمط القيادة التحويلية الذي يركز على تحفيز العاملين بإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذين يقومون به، والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

لذلك تسعى هذه الدراسة إلى دراسة أبعاد القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط والمتمثلة بــ (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي) والتعرف على تأثيرها في درجة الإلتزام التنظيمي لدى المدراء في تلك المديريات والمتمثلة بـ (الإلتزام الاستمراري، والإلتزام العاطفي، والإلتزام المعياري).

2-1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من تزايد الإهتمام بدراسة القيادة التحويلية إلا أن هناك قلة من الدراسات التي تناولت واقع القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط في حدود علم الباحثة، حيث وقد قامت الباحثة بإختيار هذا الإقليم كمجتمع للدراسة لعدة أسباب كان أهمها: أن إقليم الوسط يضم محافظة العاصمة بإعتبارها مركز المحافظات وأكثرها تطوراً، كما أن إقليم الوسط يضم أفراداً من إقليم الشمال والجنوب وبذلك يكون من أكثر الأقاليم تنوعاً.

ولذلك قامت الباحثة بإعداد هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما مستوى تطبيق القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط؟

2- ما مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المدراء في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط؟

3- ما أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي لدى المدراء في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط؟

4- هل هناك فروقات في اجابات عينة الدراسة للقيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) لدى المدراء في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

3-1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول مفهوماً ادارياً مهماً وهو مفهوم القيادة التحويلية الذي يرتبط كمتغير مستقل بالعديد من المتغيرات التنظيمية والسلوكية منها الإلتزام التنظيمي وعليه يمكن تلمس أهمية هذه الدراسة في الجانبين:

الأهمية النظرية:

تتضح هذه الأهمية من خلال إهتمام كثير من الباحثين بدراسة هذا الموضوع إضافة لما ستضيفه هذه الدراسة والدراسات المتصلة بالموضوع من إثراء معرفي للدراسات الإدارية، كما تعد هذه الدراسة إستجابة للتوجه نحو التطوير المعرفي وإتاحة المجال للتعرف على أبعاد القيادة التحويلية واثرها على الإلتزام التنظيمي لدى المدراء في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

الأهمية العملية:

أما على المستوى العملـي فمن المتوقـع ان تعطـي نتـائج هذه الدراسـة تصـوراً واضـحاً عن مدى ممارسة القادة في مديريات التربية والتعليم الأردنية لنمط القيـادة التحويليـة ومسـتوى الإلتـزام التنظيمي من وجهة نظـر المـدراء لتكون منطلقاً لبـرامج التطـوير والتـدريب المستقبلية. كمـا ومـن المتوقع أن تلفت هذه الدراسة نظر القادة الـى ضـرورة تطبيـق القيـادة التحويليـة والـذي يعتبـر نمـط قيادي حديث يوحد طريقة تفكير المدراء العاملين فـي مـديريات التربيـة والتعليم الأردنيـة فـي إقلـيم الوسـط، ويـوجههم لتحقيـق أهـدافها، وتزويـد البـاحثين بمعلومـات موثوقـة مسـتمدة مـن الدراسـة الميدانية. فمن المتوقع أن تساعد نتـائج وتوصـيات هـذه الدراسـة فـي تفسـير نتـائج البحـوث السـابقة التي تناولت بعض جوانب الموضوع وتوظف ما توصلت إليـه هـذه البحـوث فـي دعـم نتائجهـا، ثـم محاولـة جذب إنتبـاه البـاحثين لتوجيـه بحـوثهم المستقبلية نحـو متغيـرات هـذه الدراسـة وإختبـار مـا تتوصل إليه من نتائج.

وبناء عليه تأمل الباحثة أن تساهم هذه الدراسة بإضـافة علمية فـي المجـال الإداري وخصوصـاً مـن الناحية التطبيقية.

4-1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف علـى أبعـاد القيـادة التحويليـة والمتمثلـة بــ (التـأثير المثـالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهـامي، الإعتبـار الفـردي) علـى الإلتـزام التنظيمـي لـدى المـدراء فـي مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، بالإضافة إلى الأهداف التالية:

1- بيـان أثـر تطبيـق القيـادة التحويليـة علـى الإلتـزام التنظيمـي لـدى المـدراء فـي مـديريات التربيـة والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

2- بيان مستوى تبني القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

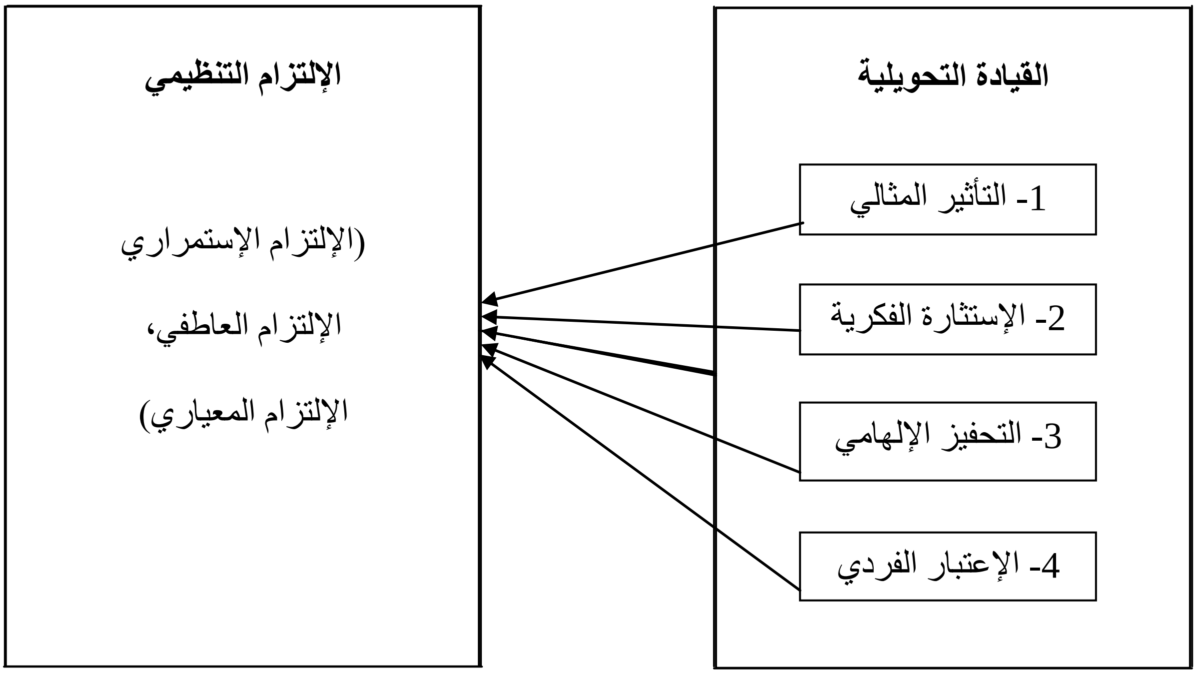
3- بيان مستوى الإلتزام التنظيمي للمدراء في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

4- التعرف علـى مدى وجود فروقات في اجابات عينة الدراسـة لأثـر القيـادة التحويليـة فـي الإلتـزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($0.05\geq a$) لدى المـدراء فـي مـديريات التربيـة والتعلـيم الأردنيـة فـي إقليم الوسـط تعـزى للمتغيـرات الديمغرافيـة (الجـنس، الفئـة العمريـة، المسـتوى التعليمـي، المسـمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

5-1 مخطط الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وإختبار صحة فرضياتها اعتمدت الباحثة مخططاً خاص بها للتعرف فيما إذا كان هناك علاقة تؤثر بين القيادة التحويلية بوصفها أبعاداً مستقلة على الإلتزام التنظيمي بوصفه بعداً معتمداً، وفقاً لما هو مبين في الشكل رقم (1).

المتغيرات المستقلة **المتغيرات التابعة**



شكل رقم 1: أنموذج الدراسة

المصادر:إعداد الباحثة بالإستعانة بدراسة (Bass & Avolio, 1994)
ودراسة (Allen & Meyer,1991)

6-1 فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq a$) للقيادة التحويلية والمتمثلة بأبعاد (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي) على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01a): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥a) للتأثير المثالي على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

الفرضية الفرعية الثانية (H01b): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥a) للإستثارة الفكرية على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

الفرضية الفرعية الثالثة (H01c): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥a) للتحفيز الإلهامي على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

الفرضية الفرعية الرابعة (H01d): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥a) للإعتبار الفردي على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد فروقات في اجابات عينة الدراسة لأثر للقيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05≥a) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

7-1 حدود الدراسة:

يمكن تقسيم حدود الدراسة وفق الآتي:

1- حدود زمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط في الفترة ما بين (2016-2017).

2- حدود مكانية: طبقت هذه الدراسة في مديريات التربية والتعليم الأردنية في محافظة عمان والزرقاء التابعة لوزارة التربية والتعليم في إقليم الوسط.

3- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على المدراء في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، وقد قامت الباحثة بإختيار هذه الفئة لعدة أسباب أهمها: لأن فئة المدراء في مديريات التربية والتعليم هي الفئة القادرة على التجاوب بوضوح مع البحث العلمي أكثر من غيرها، بسبب المؤهلات العلمية والخبرات الطويلة، وفهم كل ما تحتويه الإستبانة.

8-1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

القيادة التحويلية Transformational Leadership: نوع من القيادة الذي يتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب فيه الى تطوير وتشجيع العاملين وتدريبهم ذهنياً وإبداعياً وتعزيز دوافعهم الشخصية لتصبح جزءاً اساسياً من الرسالة العليا للمنظمة (Conger, 1999).

التأثير المثالي Idealized Influence: هو البعد الذي يصف سلوك القائد الذي يقوم بتصرفات ذات طابع أخلاقي ويعمل على تقديم المصالح الشخصية للتابعين على مصالحه الشخصية، ولذلك يحظى بإعجاب وإحترام وثقة وتقدير التابعين له (أبو قاعود، 2014: 33).

الإستثارة الفكرية Intellectual Stimulation: هو البعد الذي يظهر من خلال سلوك القائد الذي يستثير فكر التابعين ويشجيعهم على إبتكار الحلول، ويحثهم على إختبار الإستراتيجيات والأساليب الجديدة أثناء أدائهم للمهام الموكولة إليهم، كما ويتجنب القائد التحويلي النقد عند حدوث الأخطاء لمواصلة تنمية التفكير الإبتكاري والإبداعي عند التابعين (آل فطيح، 2013: 18).

التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation: هو البعد الذي يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في العاملين حب التحدي وتستثير روح الفريق لديهم (حمدان، 2014).

الإعتبار الفردي Individualization Consideration: هو البعد الذي يظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً خاصاً بحاجات العاملين معه وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء ومراعاة الفروق الفردية (حامد وحسون، 2010).

الإلتزام التنظيمي Organizational Commitment: هو الشعور الذي يتمتع به العاملين والذي يعبر عن رغبتهم في البقاء والإستمرار بالعمل فيها إيماناً منهم بأهداف المنظمة وقيمها وإستعدادهم لبذل أقصى جهد ممكن لإنجاز الأهداف التي تم التخطيط لها (Steers, 1977).

الإلتزام الإستمراري Continuous Commitment: يعكس مدى الرغبة القوية التي يبديها العاملين للبقاء بالعمل في المنظمة فإذا تركوا العمل وقرروا الإلتحاق بجهات أخرى فسيكلفهم ذلك الكثير وسيفقدهم العديد من المزايا التي استثمروها (جرينبرج وبارون، 2004).

الإلتزام العاطفي Emotional Commitment: مبني على إستعداد العاملين في المنظمات على بذل أقصى جهد من أجل إنجاز أهدافها التي تم التخطيط لها (جرينبرج وبارون، 2004).

الإلتزام المعياري Standard Commitment: يعكس مدى إنسجام وتوافق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة التي يعملون فيها (Meyer etal, 1993)

المدراء Managers (اجرائياً): رؤساء الأقسام والمشرفيين التربويين العاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يركز هذا الفصل على الإطار النظري للقيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، إضافة الى الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة من عربية وأجنبية، فقد تناول مقدمة للقيادة التحويلية ونشأتها ومفهومها وخصائصها ووظائفها وأبعادها ودورها في إدارة التغيير، ثم تناول مقدمة للإلتزام التنظيمي ومفهومه وأهميته والعوامل المؤثرة في تطوير الإلتزام التنظيمي وتنميته كما ويتناول العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، كذلك يتضمن عرضاً للدراسات العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة. وبذلك جرى تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: القيادة التحويلية.

المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

1-2 المبحث الأول: القيادة التحويلية

1-1-2 المقدمة:

تعد القيادة الفعّالة من أهم العوامل التي تساعد المنظمات في القطاعين العام والخاص على النجاح، ففي عالم الأعمال الجديد أصبحت القيادة أسلوب تفكير وليس منصباً وظيفياً وحسب، فمن وظائف القائد الناجح تنسيق جهود الأفراد العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم، وتحسين أدائهم للعمل على تحقيق أهداف المنظمة. فبدون القيادة تصبح الصلة بين أفراد التنظيم وأهداف المنظمة غير واضحة، وهذا ما يؤدي الى عزوف أفراد التنظيم من تحقيق أهداف المنظمة الى تحقيق أهدافهم الشخصية وبالتالي يصبح الهيكل التنظيمي مفككاً وضعيفاً وغير قادر على تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها، وهذا ما دفع بالعديد من الباحثين للنظر للوظيفة القيادية على أنها الوظيفة الإستراتيجية الأولى داخل الجهاز الإداري (باغي، 2011: 121).

كما ولقد شهدت نظرية القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهامات Bass عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تكون من ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية وهي التأثير المثالي (الكاريزما) والتشجيع الإبداعي والإهتمام بالفرد ثم أضاف مكوناً رابعاً أطلق عليه التحفيز الإلهامي، ومن ثم قدم كلاً من Bass & Avolio نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية والتبادلية تضمن سبعة عناصر، أربعة عناصر تحدد القيادة التحويلية وهي الكاريزما أو التأثير المثالي، التشجيع الإبداعي أو التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية أو الدافعية المستوحاة، والإهتمام الفردي والثلاثة الأخرى تحدد القيادة التبادلية وهي المكآفأة المشروطة، الإدارة بالإستثناء، عدم التدخل (نعساني، 2008: 72).

كما ولقد تزايدت أهمية القيادة التحويلية في العصر الحديث بصورة واضحة وذلك بسبب ما تشهده المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومترابطة، وتزايد للمشكلات التنظيمية والإدارية، وعدم القدرة على التنبؤ لمتطلبات البيئة الخارجية، مما يجعل من الضروري تعيين قادة يمتلكون رؤية قوية وواضحة، ويحظون بدرجة كبيرة من الثقة والمصداقية تمكنهم من التأثير الفعال في إتجاهات وقناعات التابعين، وتحفزهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم، مما يدفعهم إلى تبني أنظمة وأساليب جديدة في العمل والمساهمة في تحقيق أهدافها. ولذلك أصبح يقاس نجاح المنظمات في وقتنا الحاضر بناءً على قدرتها على إنجاز أهدافها وإستمرار نموها وإزدهارها (حريم، 2006: 215).

كما ويظهر أثر القيادة التحويلية في عدة جوانب مثل القدرة على رسم رؤية ورسالة مستقبلية واضحة للمنظمة وإيصالها بطريقة تستثير العاملين وتدفعهم لإعتناقها، وتعزيز الإلتزام بأهداف الجماعة، وتقديم الدعم اللازم للعاملين، وإستثارة فكر التابعين لحل المشكلات التي تواجههم أثناء قيامهم بأعمالهم. إذ تهتم القيادة التحويلية بتغيير المنظمة من حالة لأخرى أو من ثقافة لأخرى لإحداث تحويل في منظماتهم إلى الوضع المنشود. وكذلك تؤدي إلى زيادة مستويات التحفيز والنضج لدى التابعين إلى أعلى المستويات، وتغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصالح الخاصة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها والإرتقاء بمستوى أداء العاملين للوصول إلى مستوى أداء عالي يتجاوز المتوقع منهم انجازه، من خلال رفع مستوى الطموحات لكل من التابعين والقادة (بدح، 2013: 7).

2-1-2 نشأة القيادة التحويلية:

في بداية السبعينيات من القرن الماضي ازدادت التحديات التي تواجه المنظمات بسبب التغييرات العديدة التي حدثت في الإقتصاد العالمي، والتغييرات التكنولوجية السريعة التي أدت إلى خلق بيئة تنافسية غير مستقرة، وتغييرات تنظيمية حتمية، مما أدى إلى إعتماد أشكال جديدة في الترتيبات التنظيمية، وتقليص في عدد العاملين. ولمواجهة هذه التحديات وحل هذه المشكلات كان لا بد للمنظمات من إيجاد طرق جديدة في التغيير الفعال لكسب الرضا الوظيفي للتابعين، وإيجاد طرق جديدة للقيادة. ولذلك لقد تعددت فيما بعد النظريات التي تفسر السلوك القيادي في المنظمات، فالدراسات التي أجريت قديماً ركزت على السمات الشخصية التي يجب على القائد أن يتحلى بها وأنماط سلوكه، أما الدراسات الحديثة نسبياً فقد ركزت على دراسة السلوك الفعلي للقائد ومنها نظرية القيادة التحويلية (الجديتاوي، 2014: 13).

وفي عام 1978م ظهر أول مصطلح للقيادة التحويلية في مجال العلوم السياسية على يد العالم الأمريكي James Burns في كتابه "القيادة" Leadership إثر أبحاثه الأكاديمية حول القيادة والقادة السياسيين. وذلك للتمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيز مع التابعين من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عميلة تبادل المنافع للحصول على نتائج معينة، وقد لخص Burns مفهوم القيادة التحويلية على أنها عملية تحديد السلوك الذي يستخدمه القائد من أجل رفع مستوى وعي التابعين إلى أعلى مستويات من التحفيز والأداء والمثل الأخلاقية فكانت فكرة James Burns عن القيادة التحويلية البداية لظهور نظريات ودراسات تتناول الموضوع من أوجه مختلفة ومنها نظرية القيادة التحويلية التي أوجدها Bernard Bass ووضع لها نماذج وأسس يتم من خلالها قياس عناصر السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس MLQ

(Multifactor Leadership Questionnaire) والذي يشمل ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية وهي الكاريزما (التأثير المثالي) والإستثارة الفكرية والإعتبار الفردي ثم أضاف Bass مكوناً رابعاً أسماه التحفيز الإلهامي عام 1990 (Allen, 2014 :120).

وفي عام 1993 قدم كلاً من Bass and Avolio نموذجاً أكثر تطوراً لنظرية القيادة التحويلية والإجرائية والتي تضمنت سبعة أبعاد، أربعة منها تحدد القيادة التحويلية وثلاثة تحدد القيادة الإجرائية وتلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل Bass and Avolio ومن ثم توالت الأبحاث والدراسات وقدمت النظرية على شكل برامج تدريبية للعديد من القادة في قطاعات ومؤسسات مختلفة (الجديتاوي، 2014: 14).

وخلال التسعينيات الميلادية تنامت الأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع القيادة التحويلية والتي أصبحت تعد من أكثر النظريات القيادية شهرة، وكما يعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر ومن أكفئها قدرة على مواجهة تحدياته بسبب ماتقوم به من إحداث تغييرات مهمة في بيئات الأعمال، عن طريق إقناع العاملين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكاريزمي، والحفز الإلهامي، والتشجيع الإبداعي، والإعتبار الفردي (العامري، 2002: 21).

3-1-2 مفهوم القيادة التحويلية:

يعد مفهوم القيادة التحويلية من أكثر المفاهيم الحديثة نسبياً التي تحتل مركز الصدارة في مجال البحوث القيادية. حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد العالم Burns عام 1978 في كتابه "القيادة" بسبب حاجة المنظمات لقيادات إبتكارية مؤثرة تتناسب مع متطلبات هذا العصر لتحل محل القيادة التقليدية التي تقوم على أساس تبادل المصالح الإقتصادية بين القائد والعاملين، كما ويسعى القادة من خلالها الى إثارة الدافعية لدى العاملين وتعزيز قدراتهم وتغيير معارفهم ومهاراتهم ومنحهم حرية التصرف وإتخاذ القرارات مما يقوي العلاقات الإنسانية بينهم ويزيد من إنتاجيتهم وإبداعهم في العمل ويرفع من مستوى شعورهم بالإلتزام للمنظمة التي يعملون فيها (Bass, 1990).

ولقد تعددت المفاهيم التي تشرح مفهوم القيادة التحويلية نتيجة لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها وفيما يلي عرض لتعريفات القيادة التحويلية كما وردت في عدد من الكتب والمراجع:

القيادة التحويلية (Transformational Leadership): يعرفها Burns (1978:20) بأنها: "عملية يسعى من خلالها الرؤساء والمرؤوسين بمساعدة بعضهم البعض للإرتقاء لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات".

ويعرفها Avolio et al (2003)، بأنها القيادة التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير.

وعرفها الهواري (1996) على أنها "مدى سعي القائد الإداري إلى الإرتقاء بمستوى المرؤوسين من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات ككل.

كما ويعرفها Bass (1999)، أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تدفع التابعين إلى إنجاز أعمال تفوق التوقعات وذلك بإثارة دافعيتهم وتحفيزهم من أجل إعادة النظر في عملهم من منظور جديد ورفع مستوى إدراكهم وتطوير قدراتهم وإمكانياتهم وحثهم على تجاوز المصلحة الذاتية إلى تحقيق المصلحة العامة للمنظمة وأهدافها.

كما ويعرفها كلاً من الصرايرة ولهلوب (2011:189) على أنها "القيادة التي تنقل المنظمة الى موقع يتميز بالنشاط والتطور مع ترسيخ المفاهيم الإيجابية نحو العمل والعاملين وبين الرئيس والمرؤوسين.

وعرفها Trofino (2000)، بأنها القيادة التي تضع رؤية مقنعة وصورة متكاملة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل، كما ويعمل القادة التحويليين على خلق أنظمة جديدة تتوافق مع متطلبات المستقبل.

ويشير المعاني (2013) على أنها "مجموعة السلوكيات الأخلاقية التي تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي لديهم بأهمية وقيمة أعمالهم والسمو بإهتماماتهم الشخصية لتحقيق إزدهار ومصلحة المنظمة ومخاطبة احتياجاتهم العليا.

ويعرفها كلاً من حامد وحسون (2010:114)على أنها "القيادة التي تتمتع برؤية مستقبلية ثابتة وتسعى دائماً إلى إحداث تغييرات جذرية في معتقدات وإتجاهات العاملين".

بينما يرى اشتيوي (2016) على أنها "أسلوب قيادي يهدف للتأثير في اتجاهات وآراء العاملين وجعلهم جزء من منظومة العمل مما يؤدي إلى تمكينهم من المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بإتباع أنظمة وأساليب العمل.

ويعرفها كلا من العامري والغالبي (2007:447) على أنها " قيادة ايحائية تسعى للتأثير في العاملين بدرجة كبيرة لجعلهم يقومون بالأعمال على أفضل وجه ممكن".

ويعرفها واعر (2014:42) على أنها "القيادة التي تعتمد على مزيج من الجاذبية الشخصية والقدرة على إلهام العاملين وتحفيزهم ودفعهم الى رفع مستوى مجهوداتهم العادية إلى مستوى المجهود غير العادي أو غير المتوقع منهم إنجازه".

وعرفها العمراني (2004:21) على أنها "أسلوب يسعى القائد من خلاله لإحداث تغيير وتحول للعاملين والمنظمات معتمداً في ذلك على القيم والأخلاق والأهداف المستقبلية".

وعرفها العياصرة (2008:52) وجهة نظر أخرى في تعريفه للقيادة التحويلية عندما عرفها بأنها " القيادة التي تركز على التبادلات التي تجري بين القادة وأتباعهم على أساس العمل وفي هذه العلاقة فإن القائد يحفز التابعين على الإنسجام والتوافق مع أهداف المنظمة وذلك بمنحهم الحوافز بالإعتماد على قوة الدافعية الحقيقية لديهم".

كما ويعرفها كلا من صالح والمبيضين (2013:61) على أنها "تجسد نظاماً غير خطي يقوم على أساس التحفيز والإيحاء والتقدير والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين والتي تتيح المجال للقائد بإحداث تغييرات وإدخال التحديثات وتطبيق الإبداعات والإبتكارات".

ومن خلال التعريفات السابقة يلاحظ بأن القيادة التحويلية هي عبارة عن أسلوب لتحفيز التابعين ورفع مستوى أدائهم ليقدموا عطاء يفوق المتوقع منهم إنجازه وذلك بسبب تأثير القائد عليهم والمستمد من ولائهم له ودافعيتهم الذاتية، كما ويتميز هذا الأسلوب من القيادة بقدرة القائد على الإتصال وإعطاء الرعاية والإهتمام للتابعين حتى على المستوى الفردي، ويركز على القيم الأخلاقية العليا كالحرية والعدالة والمساواة والإخلاص والعمل بروح الفريق الواحد وضمان تماسك الجماعة من خلال بناء الثقة والإحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، كما وتتضمن صفات وخصائص القائد التحويلي والتي تشمل أبعاد الشخصية الكاريزميه والإستثارة الفكرية والتشجيع على الإبداع والتحفيز الإلهامي والإهتمام بالأفراد. كما وترى الباحثة أن القيادة التحويلية هو أسلوب يسعى القائد من خلاله الى محاولة التأثير في الأفراد العاملين من خلال تحفيزهم وتوجيه جهودهم وتحسين أدائهم وحثهم على بذل أقصى ما لديهم من طاقات وقدرات من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتقديم أفضل ما يستطيعون من خدمات في ظل ما هو متاح لهم من موارد وإمكانيات.

4-1-2 خصائص القائد التحويلي:

لكي يتمكن القائد التحويلي من رفع درجة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين معه فإنه ينبغي عليه أن يمتلك عدد من الخصائص منها ما يلي (الغالبي وصالح، 2010: 146):

1- رُؤيوي: أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي يمتلك رؤية واضحه للمنظمة ويحدد من خلال هذه الرؤية الأهداف المستقبلية التي سيسعى الأفراد العاملين لتحقيقها.

2- مُمكن: أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي يمنح التابعين المزيد من المسؤوليات والصلاحيات وسلطة أكبر في إتخاذ القرار من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي.

3- مُبتكر: أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي لديه القدرة على تطوير العمل وتعليم التابعين متطلبات الإبتكار وهي الغاية والخيال والتفكير الناقد ومن ثم إستخدامها في اكتشاف أشياء جديدة غير مألوفة من قبل.

4- باني الإجماع: أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي يعمل على إقامة علاقات مع التابعين بما يساهم توحيد الكلمة والتوجه نحو العمل الجماعي من أجل تحقيق الرؤية.

5- مُتمكن ادارياً: أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي يعرف كيف يحفز التابعين لإنجاز الأهداف المنشودة عن طريق التخطيط الجيد وإعداد الموازنات والسيطرة على الإنحرافات ومعالجة المشكلات وإجراء التحسينات المستمرة من أجل تطوير العمل.

6- مُحلل عقلاني: أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي لديه قدرات تحليلية واستخدام المنطق لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الحالية والمتوقعة.

7- مُؤدي كنجم: أي أن القائد التحويلي هو القائد الذي لديه القدرة على الأداء العالي من خلال قدرته على صياغة أهداف التابعين والأهداف الإستراتيجية للمنظمة وكيفية تحقيقها.

توصل كلاً من Ticky & Devanna أن القادة التحويليون يتمتعون بمجموعة أخرى من الخصائص وهي كالتالي (أبو النصر، 2009: 129):

1- سعي القائد التحويلي دائماً للتطوير والتغيير والتحسين المستمر وإحداث تحول في المنظمة التي يعملون فيها.

2- يتمتع القائد التحويلي بالجرأة والشجاعة وامتلاكه للخبرات والمهارات الكافية لإتخاذ القرارات المناسبة ومواجهة الحقائق والإقدام على المخاطر.

3- لدى القائد التحويلي مجموعة من القيم التي تحفزهم على تحقيق أهدافهم.

4- ينظر القائد التحويلي إلى الأخطاء على أنها فرص جديدة للتعلم.

5- قدرة القائد التحويلي على التكيف مع المشكلات التي تمتاز بالتعقيد وعدم الوضوح.

6- إمتلاك القائد التحويلي لرؤية مستقبلية واضحة.

7- قدرة القائد التحويلي على غرس واكتساب ثقة التابعين له عن طريق الإهتمام بهم والوقوف الى جانبهم ومطابقة أقوله مع أفعاله.

8- سعي القائد التحويلي إلى تفويض التابعين ومنحهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات وإعطائهم الحرية الكافية لإنجاز الأعمال الموكولة إليهم دون الرجوع إلى رئيسهم المباشر وهذا يتطلب تدريبهم وتوجيههم وتحفيزهم.

9- تبني القائد التحويلي ثقافة تنظيمية تعتمد على العمل الجماعي والتعاون وتشجيع التابعين على التعلم والاكتشاف وذلك من خلال توفير بيئة عمل قابلة للتطور بإستمرار.

وأكد كلاً من (Barbuto & Bubach, 2006) أن هناك مجموعة أخرى من الخصائص للقادة التحويليين ومن أهمها:

1- إمتلاك القائد التحويلي لمجموعة من الخصائص الشخصية والفنية التي تمكنه من قيادة الآخرين بشكل جيد.

2- سعي القائد التحويلي لإقامة علاقات جيدة مع الأفراد العاملين من خلال تفهمهم والإهتمام بهم وتمكينهم في العمل وتقديم الدعم لهم وتعزيز الروح المعنوية لديهم.

3- قدرة القائد التحويلي على بناء رؤية مشتركة مع الأفراد العاملين وإيجاد قواسم مشتركة بين قيم وأهداف المنظمة وقيم وأهداف التابعين.

4- إمتلاك القائد التحويلي الخبرات والمهارات الكافية لمواجهة التحديات والمشكلات وإستعداده لتحمل كافة المخاطر والصعوبات والأحداث المستقبلية التي من الممكن أن تحدث أثناء الفترة الإنتقالية.

كما وتشير الدراسات إلى أن هناك خصائص أخرى يتميز بها القادة التحويليين عن غيرهم من القادة وتكمن فيما يلي (Ronald & Jason, 2006: 329):

1- إن القائد التحويلي هو القائد الذي يمتلك القدرة على تعزيز وبناء رؤية مستقبلية واضحة وكما يسعى إلى إيصال هذه الرؤية إلى التابعين وإقناعهم بها بطريقة تدفعهم إلى تبنيها.

2- أنه إنسان واثق من نفسه ومن سلوكياته وتصرفات كما ويسعى القائد التحويلي الى تشجيع التابعين لبذل أقصى جهد ممكن وحثهم للتخلي عن المصالح الشخصية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

3- قدرة القائد التحويلي على إلهام التابعين لتطويرأساليب جديدة لحل المشكلات وتطوير مهاراتهم بإستمرار لتمكينهم من إيجاد طرق جديدة في التفكير.

4- سعي القائد التحويلي لإقامة علاقات جيدة مع التابعين من خلال تمكينهم في العمل.

أما (واعر، 2014: 41) فقد أشار إلى أن هناك خصائص أخرى على القائد التحويلي أن يتمتع بها وتتضمن ما يلي:

1- امتلاك القائد التحويلي لسلوكيات إبداعية تسعى دائماً للتطوير والتغيير والتحسين المستمر للعمل عن طريق تشجيع الأفراد والجماعات العاملين بالمنظمات معهم على الإبداع والإبتكار وإثارة دوافعهم وتحفيزهم لتحقيق أداء أعلى مما هو متوقع منهم، كما انه يمتاز بالكاريزما والرؤية المستقبلية وتوجه فكري لتوليد الأفكار الخلاقة والمتميزة.

2- قدرة القائد التحويلي على صقل المهارات وتشجيعهم للمشاركة في عملية صنع القرارات ومواجهة التحديات وتحفيز الأفراد العاملين والتأثير عليهم لتحقيق أداء أعلى من الذي كانوا يطمحون في تحقيقه.

3- القادة التحويليون يعملون على خلق ثقافة تنظيمية جديدة من خلال تشجيع المناقشات وتسهيل التعلم التنظيمي للأفراد العاملين داخل المنظمة.

4- قدرة القائد التحويلي على إقناع الأفراد العاملين برؤية ورسالة المنظمة وتوجيه مصالحهم الشخصية نحو تحقيق المصالح العليا للمنظمة وأن يكون القائد التحويلي نموذجاً للعدالة والنزاهة والتعاون.

5- ينظر القادة التحويليين لأنفسهم على أنهم وكلاء تغيير، كما ويعتمد القائد التحويلي على استثارة وتحريك فكر التابعين إلى مستويات عالية من الوعي بالقضايا الرئيسية وزيادة ثقتهم بأنفسهم وتشجيعهم على إعادة التفكير في أهدافهم وتغيير إهتماماتهم وحثهم على التفكير بطرق جديدة لمواجهة التحديات والصعوبات التي تواجههم في العمل.

6- يساهم القائد التحويلي بنقل المنظمة من الواقع الحالي إلى واقع جديد ومتميز، كما ويسعى القائد التحويلي إلى تحفيز التابعين بوتيرة تتعدى ماهو متوقع منهم أدائه.

وتلاحظ الباحثة بعد إستعراض خصائص القادة التحويليون أن هناك خصائص مشتركة يتمتع بها القادة التحويليين عن غيرهم من القادة وهي أن القادة التحويليون لديهم رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة، ولديهم القدرة على إيصال هذه الرؤية للتابعين وإقناعهم بها بطريقة تدفعهم لتبنيها، كما وأن لديهم أهداف محددة يجب عليهم تحقيقها ، ويعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير لتحقيق التقدم والتطور والتحسين المستمر والإزدهار للمنظمة التي يعملون بها، وكما أن للقادة التحويليون القدرة على تحمل المخاطر والتحديات والصعوبات التي من الممكن أن تحدث أثناء الفترة الإنتقالية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة والمعقدة، ويركزون على القيم الأخلاقية العليا لتابعيهم وتشجيعهم على الإلتزام بها لما لها من أهمية كبيرة، كما أن للقادة التحويليون القدرة على غرس وإكتساب ثقة التابعين وإقامة علاقات جيدة معهم.

5-1-2 وظائف القائد التحويلي:

للقيادة التحويلية عدة وظائف في المنظمة أهمها: الإحساس بالحاجة الى التغيير وإختيار النوذج الملائم للواقع العملي للمنظمة، تحديد رسالة ورؤية وأهداف المنظمة، إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، إدارة الفترة الإنتقالية، التخلص من النظام القديم ومن ثم تنفيذ التغيير ومتابعته (سميرات والمقابلة، 2014: 516).

وصنف (الهواري، 1996: 75) وظائف القيادة التحويلية على النحو الآتي:

1- إدراك الحاجة للتغيير ويقصد بها قدرة القائد على إقناع التابعين بحاجتهم للتغير سواء كان من خلال قدرته الإلهامية أو جاذبيته الشخصية، كما ويسعى القائد التحويلي إلى تحفيز التابعين وإستثارة عقولهم من أجل الإرتقاء بمستوى حاجاتهم وجعلهم يتجاوزون مرحلة تحقيق الأهداف الشخصية إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

2- تقديم رؤية ورسالة للمنظمة فيعمل القائد التحويلي على صياغة الرؤية المستقبلية للمنظمة التي من شأنها أن ترتقي بالمنظمة وبحاجات التابعين على المستوى البعيد، وتدعوهم للتفكير في حاجاتهم الإجتماعية وفي دورهم ومكانتهم بين المنافسين بدلاً من التفكير بالحاجات الفسيولوجية، كما ويقوم القائد التحويلي بتحفيز التابعين لتبني هذه الرؤية عن طريق إستخدام لغة الحوار معهم.

3- إختيار القائد التحويلي لنموذج التغيير الملائم للواقع العملي للمنظمة من بين مجموعة النماذج الفكرية المتاحة التي أثبتت فعاليتها تحت ظروف معينة والتي من شأنها ستعمل على تحقيق رسالة ورؤية المنظمة.

4- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة وتحويليها لثقافة إيجابية داعمة للتغيير لتعبئة الإلتزام بالرؤية الجديدة، وتعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف التي على القائد التحويلي أن يتصدى لها، لأنه لا يمكن تنفيذ رسالة ورؤية المنظمة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة، ولذلك لا بد أن يتبنى أعضاء المنظمة الرسالة والرؤية الجديدة عن طريق تغيير بعض السلوكيات والعادات والقيم لديهم لتتكيف مع متطلبات التغيير.

5- إدارة الفترة الإنتقالية وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل التي تواجه القائد التحويلي، لأنها تتطلب التحرر من النظام القديم والتخلص منه بشكل كلي للوصول لمرحلة الإلتزام الجديد، وأن يكون لديه القدرة على التعامل مع المشكلات التي ستحدث نتيجة التغيير.

6- الإستمرار في تنفيذ التغيير ومتابعة التحسين، وذلك من خلال متابعة أجندة التغيير والعناية بالأفراد العاملين بالمنظمة والتحقق من إيجاد خطة للمتابعة.

ويرى (أبو الرومي، 2010: 56) نقلاً عن Daft أن وظائف القيادة التحويلية تتميز عن غيرها من أنماط القيادة الإدارية بأربعة أمور وهي:

1- يطور القادة التحويليون الأفراد العاملين ليصبحوا قادة، عن طريق منحهم المزيد من الحرية في ادارة سلوكهم، ولا يضع لهم حدوداً عند أدائهم المهام المناطة بهم.

2- يولي القادة التحويليون اهتماماً خاصاً لكل حاجة من حاجات الأفراد العاملين، كما ويسعون هؤلاء القادة إلى رفع اهتمامات العاملين من المستوى الأدنى للحاجات الأساسية (الأمن والأمان) إلى المستويات العليا (الحاجات النفسية).

3- يلهم القادة التحويليون الأفراد العاملين ليتجاوزوا مرحلة تحقيق المصالح والأهداف الشخصية إلى تحقيق المصالح والأهداف العليا للمنظمة، وكذلك تحفيزهم للعمل أكثر مما هو متوقع منهم بالأصل إنجازه.

4- يقدم القادة التحويليون الرؤية المستقبلية للمنظمة.

إذاً فإن هدف القيادة التحويلية هو رفع درجة الوعي والإدراك عند العاملين في المنظمات والعمل على إحداث التنمية والتطوير والتغيير من خلال الإلتزام بالمثل الأخلاقية العليا، وكما أوضح Burns فإن القائد التحويلي يستطيع نقل الأفراد العاملين من شخصياتهم العادية لكي يصبحوا أصحاب شخصيات أفضل، والقادة التحويليون يساهمون في إحداث التغيير والتطوير داخل المنظمات التي يعملون بها، كما ويعملون على تطوير البناء المؤسسي الحالي ولهم تأثير في الأشخاص الآخرين من خلال تقديم رؤية واضحة إمكانيات جديدة يمكن العمل عليها والإستفادة منها ويستخدمون السلطة التي بين أيديهم من أجل حفز التابعين وأن يكونوا قدوة حسنة لهم (العبادي، 2013: 55).

بناءً على ذلك نستنتج أن أهم وظائف للقيادة التحويلية هي: قدرة القائد التحويلي على وضع رؤية ورسالة مستقبلية واضحة للمنظمة ككل وهذه الرؤية تأخذ بعين الإعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، كما ويقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وبناء ثقافة تنظيمية جديدة لقيادة عمليات التغيير والإبتكار وتوظيف كل ما من شأنه الإرتقاء بمستويات الأداء نحو الأفضل وبأساليب مغايرة تماماً للنمط التقليدي في القيادة الإدارية الذي يعتمد على عملية تبادل المصالح بين الرئيس والمرؤوسين، كذلك فإن القائد التحويلي يدير عملية الإتصال بطريقة مناسبة للتخفيف من درجة مقاومة الأفراد العاملين.

6-1-2 أبعاد القيادة التحويلية:

أصبح هناك إهتمام كبير بمفهوم القيادة التحويلية وأبعادها وهذا ما دفع بالعديد من الباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث والدراسات لتحديد أبعاد يمكن من خلالها قياس السلوك القيادي التحويلي، فمنهم من حددها بثلاثة أبعاد ومنهم من حددها بأربعة أبعاد ومنهم من حددها بخمسة أبعاد أو أكثر. إلا أن الأبعاد التي إعتمدها Baas & Avolio 1995 هي الأكثر إستخداماً وتتضمن ما يلي (Dionne etal, 2004:182):

1- لتأثير المثالي Idealized Influence.

2- الإستثارة الفكرية Intellectual Simulation.

3- التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation.

4- الإعتبار الفردي Individualization Consideration.

1- التأثير المثالي Idealized Influence:

يصف هذا البعد سلوك القائد الذي يتمتع بإعجاب وإحترام وثقة وتقدير التابعين كما وأن القائد التحويلي يتمتع بشخصية جذابة ومحبوبة تؤثر في التابعين وتجعلهم يتأملون فيما يقول ويفعل بحيث يقوم التابعين بتقليده وإعتباره المثل الأعلى لهم (Bass etal, 2003 :208).

ويرى (أبو النصر، 2009: 128) بأن التأثير المثالي يعني قدرة القائد التحويلي على بناء قاعدة للمهام المستقبلية تمكن التابعين من بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنجاز أكثر مما كانوا يعتقدون أن بإمكانهم إنجازه.

وعرف Wood 2003 التأثير المثالي أنه يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للمنصب أو الدورالذي يشغلونه ولذلك ينظر العاملون إليهم أنهم مثال للقيم والأخلاق، ويبدون مشاعر الإعجاب والإحترام والثقة والتقدير تجاههم، كذلك فإن سلوك القائد وممارساته تتجسد في حرص القائد على تحقيق المصالح العامة مما يجعله أكثر تأثيراً على العاملين معه (العنزي، 2005: 22).

كما ويجعل بعد التأثير المثالي من القائد التحويلي القدوة والمثل الأعلى الذي يقتدى به لدى العاملين ومحلاً للثقة والإعجاب والإحترام والتقدير، ولذلك أطلق على القائد الذي يمارس سلوكيات التأثير المثالي بالقائد الكاريزمي والتي تعني أنه ذو شخصية محبوبة وقوية، كما وأجمع الباحثون على بعض الصفات الكاريزمية ومنها: الثقة العالية بالنفس، رؤية مستقبلية واضحة ومحددة، وقدرته على توضيح هذه الرؤية وجعلها مفهومة للآخرين، كما ويؤمن القائد التحويلي بضرورة التغيير، ولديه قدرة عالية للإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية. وقد وضع كلاً من

(Bass & Avoli, 1995) مؤشرات لقياس بعد التأثير المثالي من خلال إستبانة القيادة متعددة العوامل (Multifactory Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X والتي أستخدمت لقياس القيادة التحويلية وتركزت في التعرف على (المجالي، 2014: 43):

1- قدرة القائد على كسب احترام وثقة المرؤوسين.

2- إلى أي مدى يتم تغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصالح الشخصية.

3- دور القائد في غرس روح الإنتماء والولاء لدى العاملين بالمنظمة وبالتالي شعورهم بالفخر والإعتزاز بإنتسابهم إليها.

4- مدى قدرة القائد على وضع رؤية مستقبلية جذابة وواضحة للمنظمة ذات أهداف محددة.

2- الإستثارة الفكرية Intellectual Stimulation:

يمارس القائد من خلال هذا البعد التقمص العاطفي لتحفيز العاملين لتحقيق أداء يفوق توقعاتهم وحثهم على إستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أي عمل أو تصرف. كما وينبغي على القائد التحويلي إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين لإعادة النظر في طرق تفكيرهم لإيجاد حلولاً جديدة لمشكلات العمل التقنية والإنسانية التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم، كما وأن الإستثارة الفكرية تعد أمراً ضرورياً عند القائد التحويلي وخاصة إذا كانت خبرته ومعلوماته محدودة عن المشكلة، وفي الحالات التي يكون فيها معظم العاملين في المنظمة من المتعلمين تعليماً عالياً (العنزي، 2005: 22).

كما ويركز هذا البعد على أسلوب القائد الذي يدعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل من خلال سعي القادة التحويليين للحصول على أفكار وآراء جديدة من قبل المرؤوسين والإستفادة منها بصورة بناءة، كما ويحث هؤلاء القادة التابعين على الإكتشاف والتطوير والبحث عن الأفكار الجديدة لإيجاد الحلول للمشكلات التي تعاني منها منظماتهم بطريقة إبداعية (أبو قاعود، 33:2014).

ويعتبر كلاً من (Carcia- Morales et al, 2012:1040) بأن القيادة التحويلية هي المحرك الأساسي لنشر المعرفة الموجهة للوصول إلى أفضل أداء ممكن من خلال تشجيع العاملين على التعلم والبحث عن المعرفة لإيجاد حلولاً للتحديات والصعوبات والمشكلات الموجودة في المنظمة، والسعي نحو إيجاد طرقاً جديدة لإنجاز الأعمال بطرق مبتكرة، وإتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك يدير القائد التحويلي أتباعه بالمعاني والقيم ويطلق الشعارات والمصطلحات لتوجيه الجهود.

3- التحفيز الإلهامي Inspirational Motivation:

يعبر بعد التحفيز الإلهامي عن الإتصال الروحي والرمزي الذي يتبعه القائد للتأثير في المرؤوسيين من خلال تحفيزهم والبعث في نفوسهم حب التحدي والقدرة على حل المشكلات التي تواجههم. وبالتالي الوصول إلى أعلى المستويات من الإنجاز وتحقيق أهداف أكثر من توقعاتهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال كسب القائد لثقة التابعين ويعتمد في ذلك على الرموز والشعارات واللغة العاطفية والمثل العليا لرفع جهود التابعين وتعميق إيمانهم وإنتمائهم وولائهم للمنظمة (حامد وحسون، 2010: 115).

وعرف Woods (2003) التحفيز الإلهامي بأنه إثارة العواطف والمشاعر لدى العاملين للعمل والحركة من أجل تحقيق الإنجاز المطلوب، كما وأن القيادة الملهمة تزيد من مقدرة القائد في تحويل ونقل المنظمة إلى أفضل مستويات الأداء، من خلال استخدام أساليب القيادة الإلهامية والروحية والرؤيوية وعقيدة القائد، وتتضمن الأساليب الملهمة أساليب الإتصال والتواصل المستمر والتسامح في حالات التقصير أو الفشل وإعتبار ذلك طريقة من طرق التعلم، فالإلهام يحدث عندما يتبع القائد التحويلي طرقاً تحفز التابعين وتلهمهم وتدفعهم لتحدي الصعوبات والمشكلات (العنزي، 2005: 23).

كما ويعمل القادة التحويليون على بث الرؤية المشتركة للمنظمة وجعل العاملين جزءاً منها، ومن خلال هذا البعد يظهر القادة الذين لديهم القدرة على تحفيز العاملين إلى أعلى مستويات الأداء أو ما يسمى بتجاوز الأداء المتوقع (حمدان، 2014: 18).

4- الإعتبار الفردي Individualization Consideration:

يظهر هذا البعد سلوك وتصرفات القائد الذي يظهر الإهتمام بالعاملين ويعمل على تحقيق الرفاهية والإرتياح لهم. كما ويسعى القائد التحويلي دائماً الى تحفيز التابعين وإلهامهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية والتي تعتبر تحدي للأعمال والأهداف الشخصية (الساعاتي والمساري، 2015: 1315).

كما ويعتبر القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يهتم بتطوير قدرات مرؤوسيه بحيث يولد لديهم الإهتمام الشخصي ليشعر كل فرد منهم بأنه موضع إهتمام ورعاية القائد، مما يؤدي الى تحفيز طاقاتهم كلاً على حدى، وذلك من خلال العمل على تدريبهم وتوجيههم وإرشادهم وإكسابهم المزيد من المهارات والقدرات وإتاحة الفرص المناسبة لكل فرد منهم لتنمية قدراته الذاتية وطاقاتهم الإبداعية، كما ويمتاز القائد التحويلي بقدرته على مراعاة الفروقات والإعتبارات الفردية لجميع الأفراد العاملين من خلال ملاحظته لحاجاتهم ورغباتهم. وهذا ما يُمكن القائد ومرؤوسيه

بعد ذلك أن يصلوا إلى أفضل وأعلى مستويات الإنجاز بفضل إهتمام القائد وحسن تدبيره وتعاونه مع مرؤوسيه (حامد وحسون، 2010: 115).

ومن خلال هذا البعد يظهر القادة الذين يبدون اهتماماً كبيراً باحتياجات المرؤوسين وذلك بهدف إنجاز المهام الموكولة إليهم، والنمو المهني المتعلق بهم، من خلال توفير المناخ التنظيمي الملائم من أجل إيجاد فرص جديدة للتعلم والتدريب والعمل على تطوير حاجات المرؤوسين باستمرار (العمراني، 2004: 26).

ويرى (درويش، 2009: 240) بأن الإعتبار الفردي يعني إهتمام عال بالعاملين ومتابعة القادة التحويليون لإحتياجات ورغبات العاملين وإنشاء علاقات جيدة معهم والإهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية، فالقائد التحويلي يعمل كمتابع ومدرب وناصح وموجه ويولي إهتماماً كبيراً لاحتياجاتهم عن طريق الإستماع اليهم وإستيعابها، وهؤلاء القادة يستخدمون أيضاً التفويض كوسيلة للنمو بمقدرات الأفراد القيادية.

وأشار كلاً من (عواد وابراهيم، 2015: 264) بأن الإعتبار الفردي يعني تمتع القادة بعدد من الصفات التي تمكنهم من نقل منظماتهم من الحالة الراهنة الى الى الوضع الذي ينشدونه بما لهذه الصفات من أثر كبير على الأتباع، ومن أهم هذه الصفات قدرة القائد على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصالها إلى الأتباع بطريقة تستثيرهم وتحفزهم على تبنيها وبذل كل مايستطيعون من أجل تحقيقها، فالقائد التحويلي يتحلى بالثقة العالية ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية بما يحمله ويجسده من قيم ورؤى تستطيع التعامل مع الغموض والتعقيدات التي تظهر أثناء تأدية العمل.

وقد بين (2001) Northouse أن الأبعاد الأربعة سابقة الذكر تحدد مفهوم القيادة التحويلية، وقد أسماها وأطلق عليها مصطلح ("Four Is") لأن جميعها يبدأ بحرف (I) باللغة الإنجليزية، وقد بين Northouse أن استخدام القائد التحويلي لهذه الأبعاد يؤدي إلى أداء يفوق التوقعات وهو ما يسمى بالتأثير المضاف "Additive Effect" للقيادة التحويلية. فالقائد التحويلي يسعى دائماً إلى دفع التابعين وتحفيزهم على بذل كل ما بوسعهم لإنجاز المهام الموكولة إليهم بشكل متميز والشكل (2) يوضح تلك الأبعاد (الضمور، 2009: 35).

التأثير المثالي
Idealized influence

+

الإستثارة الفكرية
Intellectual Stimulation

+

التحفيز الإلهامي
Inspirational motivation

+

الإعتبار الفردي
Individual consideration

=

أداء يفوق التوقعات
Performance Beyond Expectatios

شكل رقم 2: أبعاد القيادة التحويلية والقيمة المضافة التي تحققها

المصدر: (الضمور، 2009: 36)

7-1-2 دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير:

هناك علاقة وثيقة بين القيادة الإدارية وثقافة التغيير ولذلك لا يمكن الفصل بينهما، فالقائد الناجح هو القائد الذي يستطيع إيجاد بيئة قادرة أن تتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية، فكما أوضح Schein (1992) أن هناك وسائل وأساليب يمكن من خلالها التأثير على ثقافة التغيير ومنها سلوك القيادة التحويلية التي يتم من خلالها تركيز الإهتمام على الأحداث الحرجة، وأن يكون القائد التحويلي القدوة والمثل الأعلى الذي يقتدى به في المنظمة، والقدرة على الإستجابة السريعة للأزمات. واتفق كلاً من Kotler & Heskett (1992) على صفات القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تساعد المرؤوسين على تبني ثقافة جديدة تتكيف مع التغيير، وأكدوا على ضرورة سعي القائد التحويلي على تحقيق رؤيته المستقبلية من خلال تحفيز المرؤوسين وحثهم على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم في العمل (درويش، 2009: 114).

أما Bass (1985) فيرى أن دور القيادة التحويلية ترتبط ارتباطاً واضحاً بعملية التغيير، فعملية التغيير تعتبر من أهم وظائف وخصائص القائد التحويلي، ويكون ذلك من خلال إحداث القائد التحويلي تغييرات في سلوكيات التابعين والعمل على إيجاد بيئة تنظيمية تتكيف مع متطلبات التغيير. أما Tichy & Devanna (1986) فقد ركزوا على التغيير ات التنظيمية واعتبروا أن التغيرات في سلوكيات التابعين أحد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير. أما (1978) Burns فقد ربط القيادة التحويلية بتغييرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغييرات في فكر التابعين وتحفيزهم وتطويرهم. ويمكن توضيح دور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير على النحو التالي (درويش، 2009: 114):

1- صياغة الرؤية

تمثل الرؤية الواضحة والمصاغة في عبارات محددة القوى التي توضح معنى وغاية للعمل الذي تقوم به المنظمة وتحدد للمرؤسيين الوضع المستقبلي المرغوب فيه والتي تتطلع إليه المنظمة إلى تحقيقه. كما وتعد صياغة وايصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الرئيسية لإدارة التغيير الناجح حيث يحتاج الأفراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير وكيف يمكن أن يؤثر التغيير فيهم (درويش، 2009: 115).

2- الاستراتيجية

تعتبر الخطط الاستراتيجية من أحد المكونات الأساسية لإدارة التغيير ولذلك يجب أن يكون هناك إرتباط وثيق بين الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة. فالاستراتيجية عبارة عن الأداة أو الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق رسالة ورؤية المنظمة. والخطط الاستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية (درويش، 2009: 116).

3- الاتصال

لا يمكن تجاهل أهمية دور القيادات في الاتصال أثناء تنفيذ مراحل التغيير المختلفة لمختلف المستويات الإدارية. حيث تعد قناعة التابعين أثناء المراحل الأولى للتغيير أساس لتقبلهم للتغييرات فيما بعد ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني إستراتيجية الإتصال الفعال لإيصال الرؤية للتابعين (درويش، 2009: 117).

4- الإلتزام وقناعة القيادة

يعتمد نجاح عملية التغيير في المنظمات على مدى إلتزام وقناعة القيادة بأهمية إعتماد برنامج محدد للتغيير وهذه القناعة تكون على شكل دعم وتأييد من خلال توضيح الرؤية وإيصالها للتابعين في المنظمة بصورة تدفعهم لتبنيها (درويش، 2009: 117).

5- التحفيز والإلهام

ينشأ التحفيز والإلهام عن طريق ربط أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية باهداف وإحتياجات العاملين وقيمهم وإهتماماتهم وحل أي تعارض قد ينشأ بين الأهداف التنظيمية والفردية. وعلى القائد تشجيع مجهودات العاملين ومساعدتهم أثناء مرحلة تخطيط وتنفيذ التغيير عن طريق منح شهادت التقدير لجهودهم المبذولة لتحقيق الأهداف والإعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير (درويش، 2009: 117).

6- تمكين العاملين

يعد تمكين العاملين صفة أساسية من صفات القيادة التحويلية كون القادة التحويليين يدركون قيمتها وفائدتها بالنسبة للمنظمات لذلك يسعون هؤلاء القادة لإتباع أساليب وسلوكيات تستثير قدرات العاملين وتعزز فرص ذوي الخبرة للتشاور معهم وطلب إقتراحاتهم والأخذ بعين الإعتبار أفكارهم قبل إتخاذ القرارات وهو ما يتيح لهم المجال لمناقشة القضايا المتعلقة بحل المشكلات قبل إتخاذ القرار (درويش، 2009: 118).

2-2 المبحث الثاني: الإلتزام التنظيمي

2-2-1 مقدمة:

لقد حظي موضوع الإلتزام التنظيمي كأحد أهم المتغيرات السلوكية اهتماماً واسعاً من قبل العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي للأفراد، وذلك لما له من إنعكاسات إيجابية على الأفراد والمنظمات على حد سواء، لأن وجود هذا الشعور لدى العاملين سيدفعهم للتصرف بمسؤولية من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، لذلك فإن المنظمات تسعى دائماً لتكريس مفهوم الإلتزام لدى موظفيها، وتبذل المزيد من الجهد والوقت والتكلفة لتقوية هذا الشعور وتحسينه، لأن نتائجه السلوكية ستظهر بشكل مباشر وملاحظ على مستقبل المنظمة ككل (دواليبي، 99:2010).

كما ويسهم الإلتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل لأنه يعد من أكثر المفاهيم الأساسية والضرورية في العلوم الإدارية والسلوكية التي سلطت عليها الأضواء وتناولتها العديد من الدراسات والأبحاث بصورة مبكرة مقارنة بالعديد من المتغيرات السلوكية والإتجاهية الأخرى، هذا ولم يتوقف الإهتمام بمفهوم الإلتزام التنظيمي عند حدود عوامل وأساليب نموه وتطوره أو النتائج المترتبة على تواجده أو تراجعه فحسب، بل تجاوز إلى الإهتمام بآثار الإلتزام التنظيمي على مجموعة أخرى من المتغيرات المهمة مثل الآثار السلبية المترتبة على انخفاض الإلتزام التنظيمي على عدة نواحي أبرزها انخفاض معدلات الأداء وإرتفاع درجات الضغط والإحتراق الوظيفي وإنخفاض مستويات الرضا الوظيفي (الفضلى، 75:1997).

ويرى الكثير من العلماء والباحثين أن هدف الإلتزام التنظيمي أمراً في غاية الأهمية لأن عدم الرضا المهني يؤدي إلى ظهور سلوكيات سلبية لدى العاملين كإرتفاع نسبة التغيب عن العمل، ودوران العمل، وفقدان الرغبة في الإبداع، وإنخفاض الدافعية والإلتزام بالعمل (51:الصليبي، 2005).

فالإلتزام التنظيمي يعد كأي ظاهرة سلوكية أخرى ومصطلح مطلق غير محسوس ولا يعكس واقعاً ملموساً، وإنما يتم الإستدلال عليه من خلال مجموعة من الظواهر والآثار المرتبطة به، وبالتالي فإن الإلتزام التنظيمي لا يمكن الحصول عليه جاهزاً أو يتم فرضه على الأفراد العاملين في المنظمات بالإكراه، لأنه يعتبر حصيلة لتفاعلات العديد من العوامل والمتغيرات السلوكية وهو حصيلة للإدارة السليمة (زنيني، 3:2013).

2-2-2 مفهوم الإلتزام التنظيمي:

يعتبر مفهوم الإلتزام التنظيمي من أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي أولاها الباحثون في الآونة الأخيرة إهتماماً متزايداً نظراً لتأثيره الواضح على فعالية المنظمة وزيادة إنتاجها على إعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر إلتصاقاً بالمنظمة وأكثر اجتهاداً في تحقيق أهدافها. لذلك ومنذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين بدء الإهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي وتحديداً عام (1950) حيث تناولت معظم البحوث والدراسات تفسير طبيعة وعلاقة العاملين بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين (العبيدي، 82:2012).

كما وتشير الأدبيات الإدارية الحديثة أيضاً إلى أن موضوع الإلتزام التنظيمي أصبح يعد من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت مهتمة بالمحافظة على تلك المنظمات في حالة صحية سليمة تمكنها من البقاء والإستمرار، وانطلاقاً من كل ذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات، من أجل تحفيز العاملين فيها وزيادة درجات إلتزامهم بأهدافها وقيمها، إلا أن مفهومه العلمي الصحيح لم يحظى بالإهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات من هذا القرن (76:خضير وآخرون، 1996).

وفيما يلي عرض لبعض تعريفات للإلتزام التنظيمي كما وردت في عدد من الكتب والمراجع:

الإلتزام التنظيمي (Organizational Commitment): يعرفه الخشروم (17:2011) بأنه مستوى الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاه منظمته التي يعمل فيها ومدى إرتباطه بها ورغبته القوية والأكيدة في أن يبقى عضواً فاعلاً بها.

ويعرف (2007:1132) Chen etal الإلتزام التنظيمي بأنه الطريقة التي توجه المنظمات نحو تحقيق أهدافها التي تم التخطيط لها، وعدم توفر الإلتزام التنظيمي لدى التابعين سيؤدي ذلك إلى تحميل المنظمة المزيد من التكلفة وعدم القدرة على تحقيق أهدافها.

ويعرف الكردي (2012:549) الإلتزام التنظيمي بأنه الأسلوب الذي يختاره العاملين لإظهار رغبتهم نحو البقاء في المنظمة في ضوء العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة، أو بسبب شعورهم بالمسؤولية الفردية أو الجماعية، أو رغبتهم بتجنب عواقب ترك المنظمة.

كما ويرى (1977:46) Steers الإلتزام التنظيمي بأنه درجة توحد الأفراد العاملين مع أهداف المنظمة التنظيمية وقيم أعضائها، واستعدادهم لبذل درجات عالية من الجهد من أجل تحقيق أهدافها.

كما ويعرف Weibo etal (2010:13) الإلتزام التنظيمي بأنه الرغبة التي يظهرها العاملين في التفاعل الإجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى Organ (1990:705) الإلتزام التنظيمي بأنه متغير اتجاهي يتمثل في احساس الفرد بالإنجذاب تجاه المنظمة.

من كل ما تقدم من التعريفات تلاحظ الباحثة أن هناك اتفاقاً ملموساً بين معظم الكتاب على مفهوم الإلتزام التنظيمي بالرغم من وجود الإختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الإلتزام كظاهرة إدارية، كما وتلاحظ الباحثة أيضاً أن الإلتزام التنظيمي يعد إلتزاماً طوعياً ينبع من إرادة الفرد وإختياره وليس إلتزاماً قصرياً يفرض عليه من خلال قوة خارجية. ومن ذلك يمكن القول بأن الإلتزام التنظيمي هو شعور الأفراد العاملين بالرغبة القوية في البقاء والإستمرار بالعمل بالمنظمة إيماناً منهم بأهدافها وقيمها والإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل إنجاز الأهداف التي تم التخطيط لها.

2-2-3 مداخل دراسة الإلتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الإلتزام التنظيمي من المفاهيم التي حظيت بإهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والكتاب، وذلك لإرتباطه الوثيق بالعاملين في المنظمة، وإنعكاس وجوده أو عدمه على أدائهم، وفاعليتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فقد تناول هؤلاء الكتاب والباحثين هذا المفهوم من خلال مجموعة من المداخل وهي (دواليبي، 102:2010):

1- المدخل التبادلي: يعكس هذا المدخل الإرتباط بين الأفراد العاملين والمنظمة، من منطلق معرفة الأفراد وإدراكهم لضرورة إيجاد نوع من التوازن بين الجهود المبذولة والتكاليف والمكافآت التي من الممكن أن يحصلوا عليها من المنظمة، وكلما زادت مدة الخدمة في المنظمة تزداد مراهناتهم وإستثماراتهم في المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركهم للمنظمة والإنتقال إلى منظمة أخرى.

2- المدخل النفسي: يركز هذا المدخل على العلاقة بين العاملين والمنظمة، ويصف المدخل النفسي للإلتزام التنظيمي بأنه توجه إيجابي تجاه المنظمة التي يعمل الأفراد فيها، كما ويركز هذا المدخل أيضاً على هوية الفرد وارتباطه بالمنظمة، ويعبر عن قوة إرتباط الفرد وتفاعله مع أهداف المنظمة، فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة، يشعرون بالإنتماء لها، والرغبة الشديدة بالعمل فيها، وبناء على ذلك فإن المدخل النفسي للإلتزام التنظيمي يعبر عن الإندماج المعنوي أو الأدبي للعاملين مع المنظمة، فالفرد الذي يرى أن المنظمة تقوم بتأدية عملاً اجتماعياً يشعر بضرورة مساعدتها من أجل تحقيق أهدافها.

4-2-2 أهمية الإلتزام التنظيمي:

يعتبر الشعور بالإلتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي حظيت بإهتماماً متزايداً من قبل العديد من الدارسين والباحثين، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمات واستمرار نموها في بيئة الأعمال التنافسية (عبد المحسن، 268:2012).

ويرى كلاً من جرينبرج وبارون (2004) أن أهمية الإلتزام التنظيمي تنبع من كون سلوك الأفراد العاملين اللذين لديهم التزام تنظيمي متميز يختلف عن غيرهم من الأفراد بالآتي (حسين، 81:2013):

1- احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل.

2- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية.

3- يقع عبء تحقيق الأهداف على عاتق العاملين فمن خلال جهودهم وإبداعهم تتحقق الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

4- ارتفاع درجة الإلتزام التنظيمي يقلل من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين ويزيد من مستوى الثقة بينهم.

5- كلما زاد شعور العاملين بالإلتزام زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي

6- إن شعور العاملين بالإلتزام يزيد من درجة رضاهم الوظيفي ويحفزهم على العطاء.

كما وأشار كلاً من (برقوق ودرنوني، 2014 :21) عدة نقاط تبين أهمية الإلتزام التنظيمي وهي:

1- يساهم الموظفون ذو الإلتزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

2- يعد الإلتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها، خصوصاً في الفترات التي لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز المناسبة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

3- يعد الإلتزام التنظيمي للعاملين وخاصة المديرين للمنظمات عاملاً مهماً في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

4- يعد الإلتزام التنظيمي للعاملين مؤشراً هاماً في ضمان فاعلية المنظمة.

5- يعد الإلتزام التنظيمي من أحد العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين أهداف وقيم المنظمة وأهداف وقيم العاملين، كما ويعتبر عاملاً هاماً في تعزيز الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين في المنظمات.

كما وقد بين (داهش، 409:2014) أن هناك فوائد عديدة يمكن أن تستفيد منها منظمات الأعمال نتيجة لوجود الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فيها ومن أهمها:

1- التنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية للأفراد وخاصة معدل دوران العمل.

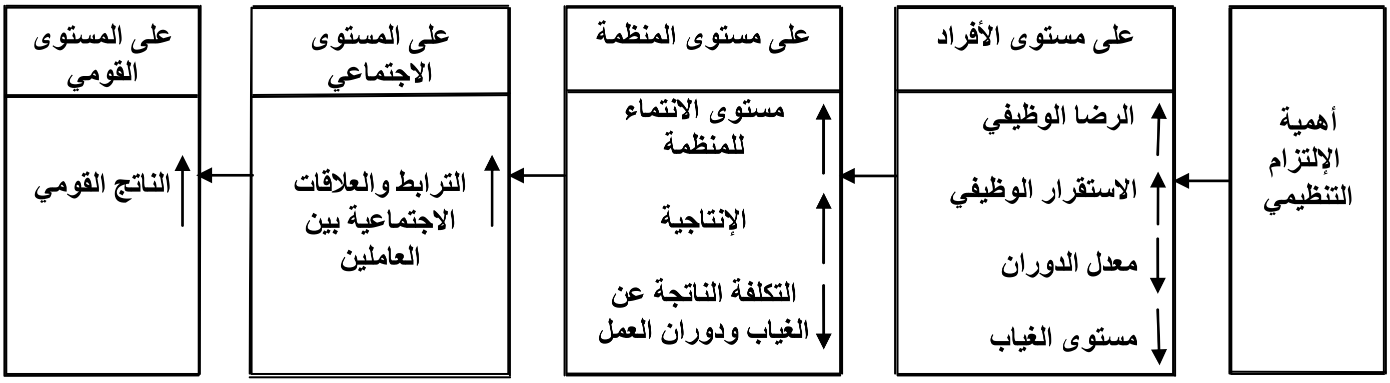
2- تحقيق الاستقرار التنظيمي من خلال زيادة تماسك الأفراد وزيادة ثقتهم بالمنظمة.

3- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

4- زيادة معدل التوازن بين الفرد والمنظمة عن طريق تعزيز الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.

5- تخفيض حدة المشكلات بين الأفراد العاملين والإدارة.

وفيما يلي يمكن توضيح أهمية الإلتزام التنظيمي في الشكل الآتي:



شكل رقم 3: نتائج الإلتزام التنظيمي

المصدر: (سلمان، 2013: 91)

فكما هو مبين في الشكل رقم (3) يلاحظ بأن هناك تأثير متعدد المستويات للإلتزام التنظيمي في المنظمات، فعلى مستوى الفردي يسهم الإلتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالإستقرار الوظيفي لديهم، والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، أما على مستوى المنظمة فنجد أن الإلتزام التنظيمي يزيد من مستوى الإنتماء للمنظمة ويعمل على زيادة الإنتاجية وبالتالي تقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين ودوران العمل، أما على المستوى الإجتماعي فيؤدي الإلتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الإجتماعية بين العاملين في المنظمة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فإن الإلتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية وذلك عن طريق رفع مستوى كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة.

5-2-2 مراحل الإلتزام التنظيمي:

أوضح Oreilly أن الإلتزام التنظيمي في المنظمة يمر بثلاثة مراحل رئيسية وهي (ذيب والسعود، 500:2014):

1- مرحلة الطاعة: وهي المرحلة التي تعني الإذعان وقبول الفرد سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة سواء كانت تلك الفوائد التي يحصل عليها مادية أو معنوية.

2- مرحلة الإندماج مع الذات: وهي المرحلة التي تعني قبول الفرد سلطات الآخرين ويكون الفرد في هذه المرحلة متمسكاً بالعمل في منظمته لرغبته في الإستمرار بالعمل فيها لأنه يشعر بالفخر والإعتزاز لكونه ينتمي إليها.

3- مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى إكتشاف الأفراد العاملين بأنهم جزء من المنظمة وأن المنظمة جزء منه وتتطابق قيمها السائدة مع قيمه الشخصية.

ويرى Buchanan أن الإلتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية وهي (القصير، 46:2006):

1- مرحلة الإختبار (Test Stage):

وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد بعمله بالمنظمة، وقد حدد مدتها بعام واحد يخضع أثنائها الموظف للتدريب والرقابة المكثفة، ويكون أثناء هذه الفترة اهتمامه ينصب على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، كما يعمل الفرد أثناء هذه المرحلة بتطبيق التعليمات بدقة، ويحاول أن يثبت مقدرته على الإحاطة بمعرفة جوانب العمل ومواصفاته.

2- مرحلة الإنجاز (Achievement Stage):

تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين إلى الأربعة أعوام وهذه المرحلة تلي مرحلة التجربة، ويسعى الموظف من خلالها إلى تأكيد قدرته على الإنجاز الكمي والنوعي ويتميز سلوك العامل أثناء هذه المرحلة بمحاولة إثبات الذات وتكوين الأهمية الشخصية في المنظمة وإظهار قيم الولاء والإنتماء لها.

3- مرحلة الثقة (Confidence Stage):

هي المرحلة التي تبدأ تقريباً بين العام الثالث والخامس من تاريخ بدء الفرد بالعمل في المنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، ففي هذه الفترة تترسخ الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد تجاه المنظمة وتزداد ثقته بها وبمعايير العمل وتتقوى العلاقة بينه وبين المنظمة من خلال تمثله لقيمها وأهدافها.

ويرى كلاً من (Porter & Mowdy) أن الإلتزام التنظيمي في المنظمات يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي (دواليبي، 106:2010):

1- مرحلة ما قبل العمل:

وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والقدرات التي تؤهل الفرد من الإنضمام للعمل في المنظمة، وتلك المؤهلات تكون ناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف التي تحكم قراره بقبول العمل أو رفضه.

2- مرحلة البدء بالعمل:

في هذه المرحلة يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المرتبطة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في مراحل عمله الأولى، التي يكون لها دور مهم في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتطوير إلتزامه به.

3- مرحلة الترسيخ:

تتأثر مرحلة الترسيخ بما يكتسبه الفرد من خبرات متتالية تدعم إلتزامه وانسجامه الاجتماعي، حيث تقوى فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط سلوكه التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

كما بين كلاً من Welsh & Levon أن الإلتزام التنظيمي يمر بمرحلتين هما (سلمان، 88:2013):

1- مرحلة إلتحاق الفرد في المنظمة التي سيعمل فيها وفي الغالب يقع اختياره على المنظمة التي يعتقد بأنها تشبع حاجاته وتحقق رغباته وتطلعاته.

2- مرحلة الإلتزام التنظيمي حيث يكون الفرد فيها متمسكاً بالعمل في منظمته، حريصاً على أن يبذل أقصى ما لديه من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

2-2-6 العوامل المؤثرة في تطوير الإلتزام التنظيمي وتنميته:

أوضح كلاً من Steers & Porter بعض العوامل المؤثرة في تعزيز الإلتزام التنظيمي وتنميته وصنفت كالآتي (البلبيسي، 64:2003):

1- عوامل شخصية (Personal Factor): وهي العوامل التي تتعلق بالموظفين أنفسهم مثل الخصائص الشخصية للأفراد العاملين وقدرتهم على تحمل المسؤولية أو توقعاتهم للوظيفة أو ارتباطهم النفسي بالعمل وبالمنظمة أو العوامل المرتبطة باختياره للعمل.

2- عوامل تنظيمية (Organizational Factors): وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية أو بمجال العمل نفسه مثل التحدي والتغذية الراجعة والإستقلالية والإشراف المباشر وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

3-عوامل غير تنظيمية (Nonorganizational Factors): وهي العوامل التي تعتمد على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الإلتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الإلتزام لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوفر في فرص العمل البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريراً لإختياره الأول أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرصة لاحقة بديلة تجعله يغير قراره الأول.

كما أشار كل من Fareel & Rusbult أن الإلتزام التنظيمي يتأثر بمجموعة أخرى من العوامل التنظيمية ومن أبرز تلك العوامل ما يأتي (درادكه، 2009:174):

1- العوامل التي تتعلق بالبيئة الخارجية:

تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار في اتجاهات الأفراد، فكلما كان هناك رواج اقتصادي وتوفر فرص عمل متاحة كلما أدى ذلك إلى انخفاض درجة الإلتزام التنظيمي عند البدء بالعمل، لأن قرار إختيار الأفراد العاملين للعمل في المنظمة يتسم بالوضوح والحرية من بين مجموعة البدائل المتاحة، وكلما كانت الأحوال تتسم بالكساد وارتفاع نسبة البطالة أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي.

2- العوامل التي تتعلق بخصائص الفرد:

تعتبر خصائص الفرد من حيث العمر ومدة الخدمة ومستوى التعليم والجنس لها علاقة كبيرة بدوافع الأفراد العاملين وقيمهم وعلاقتهم بالإلتزام التنظيمي، فالأفراد اللذين يتقدمون بالسن لديهم درجة إلتزام مرتفعة أكثر من الأفراد اللذين أعمارهم في المتوسط وما دون ذلك، كما أظهرت بعض الدراسات كلما طالت مدة الخدمة وارتفع مستوى تعليم الأفراد أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.

3- العوامل التي تتعلق بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فكلما اتسمت الوظيفة بالاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والمسؤولية أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.

4- العوامل التي تتعلق بالهيكل التنظيمي المترابط:

تعد اللامركزية في إتخاذ القرارات بين المستويات الإدارية وتنظيم اجراءات العمل تأثير ايجابي على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

5- ملكية الأفراد للمنظمة:

إن ملكية الأفراد العاملين للمنظمة أو لجزء منها يساعد على تنمية شعورهم بالإلتزام نحو المنظمة.

أمـا روبـرت مـارش ومانـاري (Marsh & Manary) قدما دراسـات متميـزة فـي ذكـر وتوضيح العوامل المساعدة في تشكيل وتطوير الإلتزام التنظيمي وهي (السقاف، 224:2015):

1- أسلوب القيادة:

لإدارة المنظمـات دوراً مهمـاً فـي توجيـه سـلوك العـاملين نحـو إنجـاز الأعمـال بدقـة وبشـكل متميز، فالقيادة الناجحة هي القيادة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد بإستخدام نظام الحوافز، كما وأن القائد الناجح هو القائد الذي يستطيع زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

2- السياسات:

علـى أيـة منظمـة تبنـي سياسـات داخليـة تسـاعد علـى إشـباع حاجـات الأفـراد العـاملين فـي المنظمة، فكل فرد لديه مجموعة متعددة من الحاجات المتداخلة وعند إشباع تلك الحاجات فإن ذلك سيترتب عليـه إتبـاع نمـط سـلوك إيجـابي يسـاعد علـى تكـوين مايسـمى بالسـلوك المتـوازن، وهـذا السلوك المتـوازن ينـتج عـن مسـاندة المنظمـة للأفـراد فـي إشـباع هـذه الحاجـات والـذي يتولـد عنـه الشعور بالرضا والإطمئنان والإنتماء ثم يظهر الشعور بالإلتزام التنظيمي.

3- درجة مشاركة العاملين في المنظمة:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة وتؤدي إلى تنمية مهارات الأفراد ورفع قدراتهم وتزيد من شعورهم بالمسؤولية وتدفعهم للعمل، كما أن المشاركة تؤدي إلى زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد وتجعلهم يرتبطون أكثر بالعمل في المنظمة وتشعرهم بالمصلحة المتبادلة والأهداف المشتركة بين الطرفين.

4- بناء ثقافة تنظيمية:

تقوم المنظمات بإعداد ثقافة تنظيمية موحدة يدركها جميع أفرادها ويتم تطبيق عناصرها على جميع العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى ظهور أفكار موحدة وسلوك موحد وعادات يلتزم بها الجميع، ويؤسس لتعميق معايير التميز في الأداء وإيجاد درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد، وبالتالي سيترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الإلتزام التنظيمي لديهم.

5- تحسين بيئة العمل (المناخ التنظيمي):

يعتمد نجاح المنظمات على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على تكوين جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستمرار للأفراد والمنظمة، ويجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم في العمل والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من درجة الرضا الوظيفي وبالتالي يدعم الشعور بالإلتزام التنظيمي.

6- وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة داخل التنظيم كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للإلتزام التنظيمي وللمنظمة أكبر.

7- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:

من متطلبات المناخ التنظيمي الجيد وجود أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة، وكلما كانت هذه الأنظمة ملتزمة بمعايير العدالة أدى ذلك إلى زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات.

2-2-7 أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تناولت العديد من البحوث والدراسات الإدارية والسلوكية مكونات أو أبعاد الإلتزام التنظيمي، ويعزى ذلك إلى الإختلاف حول المفهوم الإجرائي للإلتزام التنظيمي من جهة وقياسه من جهة أخرى، حيث قام كلاً من (Meyer & Allen, 2007) بتصنيف الإلتزام التنظيمي إلى ثلاثة أنواع أو أبعاد رئيسية هي:

1- الإلتزام الإستمراري Continuous Commitment .

2- الإلتزام العاطفي Affective Commitment .

3- الإلتزام المعياري Normative Commitment .

1- الإلتزام الإستمراري Continuous Commitment:

يوضح (جرينبرج وبارون، 216:2004) أن الإلتزام الإستمراري يشير إلى الرغبة القوية التي يبديها الأفراد العاملين للإستمرار بالعمل في المنظمة التي يعملون فيها لإعتقادهم بأنهم إذا تركوا العمل فيها وقرروا الإلتحاق بجهات أخرى سيكلفهم ذلك الكثير، وسيفقدهم العديد من المزايا التي استثمروها فيها على مدار الوقت مثل التقاعد، والصداقات، والكثير من العاملين لا يرغبون بأن يضحوا بمثل هذه المزايا، وهؤلاء الأفراد يقال عنهم أنهم يتمتعون بدرجة عالية من الإلتزام الإستمراري.

ويرى (Meyer, Allen and Smith, 1993) أن الإلتزام الإستمراري يقصد به درجة الإلتزام الموجودة عند الأفراد وتحكمها القيم الإستثمارية التي يحصلوا عليها ويطمحوا في تحقيقها إذا استمروا بالعمل في المنظمة، مقابل ما سيفقده لو اتخذ قراراً بترك العمل والعمل لدى جهات أخرى.

2- الإلتزام العاطفي Affective Commitment:

يرى كلاً من (Meyer, Allen and Smith, 1993) أن الإلتزام العاطفي يعني درجة فهم وإدراك العاملين للخصائص التي تميز عملهم من استقلالية، والمهارات المطلوبة، وأهمية العمل الذي يقومون بتأديته، ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة التي يحصلوا عليها من المتابعة والإشراف.

كما يوضح (جرينبرج وبارون، 2004:217) إلى أن الإلتزام العاطفي يعكس رغبة الفرد القوية بالبقاء بالعمل في المنظمة لأن قيمها وأهدافها تتوافق مع قيمه وأهدافه الشخصية، كما ويريد الفرد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. وعلى الإدارة أن تقوم بتقوية الإلتزام العاطفي لدى التابعين من خلال الآتي:

1- الإثراء الوظيفي: ويقصد به التعمق الرأسي للوظيفة مما يجعل الفرد اكثر مسؤولية في عمله ويمنحه المزيد من الإستقلالية وحرية التصرف والمزيد من المشاركة في عملية إتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين.

2- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين: فعندما يشعر الأفراد العاملون بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم بالنفع أيضاً فإن هذا الشعور من شأنه أن يؤدي إلى تقوية إلتزامهم نحو المنظمة، وهذا يكون عن طريق خطط الحوافز المادية والمعنوية وخاصة برامج المشاركة في الأرباح.

3- استقطاب الموظفين الجدد اللذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة: فكلما كانت قيم الأفراد متوافقة مع قيم وأهداف المنظمة التي يعملون فيها أدى ذلك إلى تقوية الإلتزام التنظيمي لديهم.

3- الإلتزام المعياري Normative Commitment:

يشير الإلتزام المعياري بإلتزام الفرد الأدبي بالإستمرار بالعمل في المنظمة وخوفه أن يترك انطباع سلبي حوله عند زملائه فيما لو ترك عمله فيها، ويرى (جرينبرج وبارون، 2004:217) أن الإلتزام المعياري هو شعور الفرد بالرغبة القوية بالبقاء بالعمل في منظمة معينة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص اللذين لديهم إلتزام معياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقول الآخرون عنهم فيما لو تركوا العمل بالمنظمة، ويأخذون بالحسبان أيضاً وضع المنظمة وما سينتج من تركهم للعمل من إرباك وخسارة، فالإلتزام المعياري يعتبر إلتزام أدبي حتى لو كان على حساب الموظفين أنفسهم ومصلحتهم.

كما ويرى كلاً من (Meyer etal, 1993) أن الإلتزام المعياري بأنه الشعور الذي يتولد لدى الأفراد بإلتزامهم نحو عملهم ورغبتهم الكبيرة باالبقاء بالعمل في المنظمة، وغالباً ما يتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يحصل عليه العاملين، ومدى السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات أيضاً.

8-2-2 العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي:

للقيادة التحويلية دوراً كبيراً في زيادة درجة إيمان الفرد بأهداف المنظمة، فالمهمة الرئيسية للقيادة التحويلية كما حددها كلاً من Bass & Avolio (1993) هي السعي للإرتقاء بحاجات الأفراد العاملين إلى أعلى المستويات ودفعهم من أجل أن يتجاوزوا دائرة الاهتمامات الذاتية من أجل تحقيق المصلحة العليا للمنظمة (العصيمي، 17:2015)، كما أكد Conger (2002) أن القيادة التحويلية هي الوسيلة التي يمكن من خلالها تطوير رؤية للمنظمة تأخذ بعين الإعتبار رضا العاملين وتكون قادرة على تحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاونهم من أجل تحقيق هذه الرؤية (الشنطي 37:2016).

كما وجد كلاً من (Jeanett & Porter, 2015) أن الولاء المعياري والولاء العاطفي يرتبطان بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية وهذه النتائج تتفق مع ما ذكره ايزنبرغر وآخرون Eisenberger etal (1986) بأن المنظمات تفضل العاملين الملتزمين عاطفياً ويجب على المنظمات أن تثيت إلتزامها للأفراد العاملين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وداعمة، وبناءً لنظرية الدعم التنظيمي يمكن للمنظمات أن تثبت ذلك من خلال قيادة داعمة ولأن القيادة التحويلية قيادة لها تأثير عاطفي وترتبط مع العاملين فإنها تعد من إحدى القيادات الداعمة (الغامدي، 56:2011)، ويؤكد ذلك كلاً من Bass & Steidlmeier (1999) بأن القيادة التحويلية تتميز بقدرتها على إشراك العاملين عاطفياً عن طريق الإتصال معهم على نحو دائم، حيث أشارت نتائج عدد من الأبحاث بأن الممارسة العالية للقيادة التحويلية تؤثر عاطفياً على العاملين وتوجههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة (التلباني وآخرون 739:2013).

فكلما تميزت العلاقة ما بين القائد وتابعيه بالإيجابية توافرت فرصة أفضل لنو سلوكيات واتجاهات إيجابية داخل المنظمة (الفضلى، 1997: 81). كما وقد بين باس دور القيادة التحويلية Bass (1994) بأنها تعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ماهو أبعد من إهتماماتهم الشخصية، وزيادة مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها مما يؤدي إلى تعزيز مستوى الإلزام التنظيمي لديهم (الحراحشة، 302:2014).

2- 3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة

2-3-1 الدراسات باللغة العربية:

1- دراسة عبد العال (2016) بعنوان "درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم، بالإضافة إلى معرفة هل هناك فروق بين متوسطات درجات تقدير المعلمين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة تكونت من (400) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين معهم كان ذات درجة (مرتفعة)، إذ بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الكلية (3.76)، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a\geq0.05$) تعزى لمتغيرالجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.

2- دراسة الحراحشة (2014) بعنوان "درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق الأردن من وجهة نظر العاملين معهم، وأثر كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة على استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (183) فرداً، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ومن أهم هذه النتائج: درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين بدرجة متوسطة، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

3- دراسة الجديتاوي (2014) بعنوان "أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة من خلال التعرف إلى مستوى ممارسة رؤساء الجامعات للقيادة التحويلية والتعرف إلى مستوى توافر الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية من وجهة نظرهم، حيث تكون مجتمع الدراسة من (1052) عميد ورئيس قسم أكاديمي وقد قام الباحث بتوزيع بتوزيع (499) عميد ورئيس قسم

أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية وتم تحليل (413) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية ومستوى توافر الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية كان بمستوى متوسط، كما وتوصلت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$) للتأثير المثالي والإعتبار الفردي على الرضا الوظيفي، وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في مجال القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة.

4- دراسة أبو سمرة (2014) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات الجامعية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات الجامعية في الأردن ، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع الممرضين والممرضات العاملين في المستشفيات الجامعية في الأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل متغيرات الدراسة واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة ميسرة مكونة من (355) ممرض وممرضة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: انه تبين أن القيادة التحويلية التي يتأثر بها الممرضين العاملين في المستشفيات الجامعية في الأردن جاءت بدرجة متوسطة، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي للممرضين العاملين في المستشفيات الجامعية في الأردن جاء بدرجة متوسطة وكانت مستويات فقرات المجال متوسطة، كما وأوصت الدراسة إلى زيادة العمل على استثارة الممرضين وخلق مناخ تنافسي بينهم وتعزيز ثقافة تشجيع الممرضين على تقديم الأفكار والآراء المبدعة لحل المشكلات التي تواجههم في العمل وزيادة العمل على تعزيز عملية تفويض المزيد من الصلاحيات للممرضين.

5- دراسة أبو هويدي (2013) بعنوان "واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى السلوك القيادي التحويلي لدى ممديري التربية والتعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، حيث قام الباحث باختيار عينة بالطريقة العشوائية النسبية بلغ عددها (210) مديراً ومديرة واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، أن تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم للسلوك القيادي التحويلي جاء بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.00)، كما وتوصلت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة وبدرجة متوسطة بين درجة ممارسة السلوك القيادي الكلي ومستوى التمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية،

وعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية في ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات النوع الإجتماعي والمؤهل العلمي والخبرة.

6- دراسة السيايدة (2013) بعنوان "القيادة التحويلية وأثرها في فعالية سلوك العاملين دراسة ميدانية بين المستشفيات الأردنية العامة".

هدفت الدراسة إلى التحقق من أثر القيادة التحويلية في فعالية سلوك العاملين من خلال دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة. ولتحيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (83) مستشفى عاماً وخاصاً، بواقع (3) استبانات لكل مستشفى، ليصبح إجمالي الاستبانات التي تم توزيعها على أعضاء العينة بالتساوي (249)، وتم تحليل (188) استبانة. وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج كان أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها في فعالية سلوك العاملين، وأن بعد الاستثارة الفكرية من أبعاد القيادة التحويلية هو أكثر المتغيرات تأثيراً في فعالية سلوك العاملين في المستشفيات الأردنية العمة والخاصة، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة في تبني نمط القيادة التحويلية، وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة تعزى الى العامل الديمغرافي (الخبرة) في حين لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تبني نمط القيادة التحويلية في المستشفيات الأردنية العامة والخاصة تعزى الى العوامل الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري).

7- دراسة الحربي (2011) بعنوان "مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في إدارة السراج المنير بدولة الكويت وتم اختيار عينة عشوائية لمجتمع الدراسة وبلغت (243) معلماً ومعلمة. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إعداد وتطوير أداة الدراسة والمتمثلة بإستبانة الممارسات الإدارية من منظور القيادة التحويلية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية كان متوسطاً، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq a$) في الممارسات الإدارية للقادة التربويين من منظور القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

8- دراسة عابدين (2010) بعنوان "أثر النمط القيادي في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر النمط القيادي في الإلتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية، حبث تمثلت أنماط القيادة بـ (التحويلي، الإجرائي، والبيروقراطي)، في حين تمثلت أبعاد الإلتزام التنظيمي بـ (الإلتزام المعياري، الإلتزام المستمر، الإلتزام العاطفي)، وتمثل مجتمع الدراسة بشركات الاتصالات الكويتية وعددها (3) شركات حيث قام الباحث باختيار العينة العشوائية بلغت عددها (202) فرداً واستخدم الباحث برنامج الحزمة الاحصائية SPSS لملائمته طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعها إليها بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن النمط التحويلي هو النمط السائد في شركات الاتصالات الكويتية، كما وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين النمط القيادي التحويلي والإجرائي والإلتزام التنظيمي، وبينت أن القيادة التحويلية كان لها الأثر الأكبر في الإحساس بالإلتزام التنظيمي لدى المرؤوسين تلاها النمط الإجرائي.

9- دراسة الرشيدي (2010) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في سلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة زين الكويتية".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية ممثلة بـ (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإعتبارات الفردية، الإستشارة الفكرية) في العاملين في شركة زين الكويتية، وتألف مجتمع الدراسة من (457) موظفاً، وقد قام الباحث بتوزيع (140) استبانة على الموظفين العاملين وتم تحليل (113) استبانة. وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: عدم وجود أثر للتأثير المثالي في السلوك الإبداعي، وجود تأثير ايجابي للتحفيز الإلهامي والإستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية في السلوك الابداعي، ووجود أثر للعمر في جميع متغيرات القيادة التحويلية باستثناء التأثير المثالي وكذلك وجود أثر للجنس في جميع المتغيرات باستثناء التحفيز الإلهامي.

2-3-2 الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة (Avolio etal, 2002) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على تطور العاملين المباشرين وعلى أداء العاملين غير المباشرين للقادة".

Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: Afield Experiment.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نمط القيادة التحويلية على تطور العاملين المباشرين وعلى أداء الأفراد غير المباشرين للقادة وذلك من خلال إجراء الدراسة على مجموعتين من القادة العسكريين الأمريكيين (مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة) حيث خضت المجموعة التجريبية إلى تدريب على استخدام القيادة التحويلية في التعامل مع الأفراد ، بينما خضعت المجموعة الضابطة إلى تدريب قيادي آخر، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وزعت على (54) من القادة العسكريين و (90) من الأفراد المباشرين و (724) من الأفراد غير المباشرين.

وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج كان أهمها: تؤثر القيادة التحويلية على تطور الأفراد وعلى أدائهم بشكل واضح حيث تبين وجود أثر ايجابي على تطور الأفراد وعلى أدائهم في المجموعة التجريبية أكثر من المجموعة الضابطة، كما وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية على التوجه الجماعي للأفراد حيث تبين أن القيادة التحويلية تؤدي إلى تحسين أداء الأفراد غير المباشرين لأنها تخلق رابطة اجتماعية قوية.

2- دراسة (Burch & Walter, 2007) بعنوان "أثر الهيكلية التنظيمية على سلوكيات القادة التحويليين والرضا الوظيفي".

Leadership in Context: Investigatigating hierarchical impacts on Transformational Leadership.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر الهيكلية التنظيمية على سلوك القادة التحويليين والرضا الوظيفي من خلال الأبعاد المتعلقة بالتأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والإستثارة الفكرية والإهتمام الفردي بالأفراد العاملين، ولجمع المعلومات وتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة وزعت عبر البريد الإلكتروني على عينة مكونة من (448) قائداً من المستويات الإدارية الدنيا والوسطى يعملون لدى شركة متعددة الجنسيات في السويد تتخصص في مجال الطاقة وتقنيات الأتمتة، حيث وزعت (162) استبانة على المستويات الإدارية الدنيا ووزعت (286) استبانة على المستويات الإدارية الوسطى للتحقق من سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج كان أهمها: أن سلوكيات القادة التحويليين المتعلقة بالتأثير المثالي

والتحفيز الإلهامي تتمركز في المستويات الإدارية العليا، ويؤثر كل من الإستثارة الفكرية والتأثير الإلهامي على زيادة مستوى الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا أكثر مما هو موجود في المستويات الإدارية الوسطى، كما وأظهرت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في سلوكيات القادة في المستويات الإدارية العليا والوسطى فيما يتعلق بالإستثارة الفكرية والإهتمام الفردي بالأفراد العاملين، ويؤثر الإهتمام بالعاملين وإحترامهم على الرضا الوظيفي تأثيراً متساوياً في المستويات الإدارية العليا والوسطى.

3- دراسة (Shelash etal, 2011) بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي في المستشفيات الأردنية الخاصة".

The Relationship Between Transformational Leadership and Employees Satisfactiona at Jordanian Private Hospitals.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للممرضات المسجلات في المستشفيات الأردنية الخاصة، وقد تمثل مجتمع الدراسة من الممرضات المسجلات في المستشفيات الخاصة الموجودة في عمان، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عدد (200) ممرضة وقد تم استرجاع (168) استبانة صالحة للتحليل بمعدل استجابة بنسبة (83%) بشأن القيادة التحويلية، واستخدمت الدراسة مقياس (MLQ) لقياس القيادة التحويلية ومقياس مينيسوتا (MSQ) التي قدمتها فايس (1967) لقياس عاملي الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي. وأظهرت الدراسة عدة نتائج كان أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التحويلية وبعدي الرضا الوظيفي، كما وأظهرت الدراسة أن التحفيز الإلهامي والإستثارة الفكرية من أبعاد القيادة التحويلية أعلى نسبة إيجابية في العلاقة مع الرضا الوظيفي الداخلي مما يشير إلى أن عناصر القيادة التحويلية تخلق بيئة مناسبة لزيادة الرضا الوظيفي في المستشفيات الأردنية الخاصة.

4- دراسة (Gao & Bai, 2011) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في منظمات الأعمال العائلية الصينية".

The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر سلوكيات القيادة التحويلية لمالكي الشركات العائلية في الصين، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه يجمع بين نهج الكمية والنوعية وذلك من خلال استبيان خاص بالدراسة قاما بتصميمه وتم توزيعه على عينة عدد أفرادها (186) من العاملين والمالكين في الشركات العائلية الصينية وخرجت الدراسة بالعديد من النتائج منها أن

لسلوكيات القيادة التحويلية أثراً إيجابياً على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في تلك المنظمات وعلى إلتزامهم بالبقاء في العمل فيها، وأن مالكي هذه المنظمات يمارسون النمط القيادي التحويلي بدرجة مرتفعة، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ادراك المبحوثين للقيادة التحويلية تعزى لمتغيري العمر والمركز الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والنوع الإجتماعي.

5- دراسة (Zehra, 2013) بعنوان "أثر القيادة التبادلية والتحويلية على التوجه الريادي".

Investigation of the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية على التوجه الريادي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (171) موظفاً يعملون في ثلاثة شركات متعددة الجنسيات في تركيا. حيث ناقشت الدراسة القيادة التحويلية من خلال أبعادها الأربعة التي أعتمدها Bass & Avolio (1995) وهي التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والإستثارة الفكرية والإعتبارات الفردية، أما القيادة التبادلية من خلال بعدين هما المكافآت الموقفية، والإدارة بالإستثناء. وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من الإستبانات من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها: وجود أثر إيجابي للقيادة التحويلية بأبعادها الثلاثة وهي التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والإستثارة الفكرية على التوجه الريادي، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود أثر إيجابي لبعد الإعتبار الفردي على التوجه الريادي.

6- دراسة (Jeanett & Porter, 2015) بعنوان "العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المنظمات غير الربحية للرعاية المباشرة بوسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية".

The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment in Nonprofit Long Term Care Organizations:The Direct Care Worker Perspective.

استهدفت هذه الدراسة فحص العلاقة بين القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي من خلال أبعاد الإلتزام التنظيمي التي تشمل الإلتزام المعياري والإلتزام العاطفي والإلتزام المستمر، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وكذلك الإستبيان كأداة رئيسية لإستطلاع آراء عينة الدراسة والتي تكونت من (322) موظف يعملون في مجال الرعاية المباشرة في المنظمات غير الربحية بوسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت أهم النتائج التي

توصلت إليها الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإلتزام العاطفي والمعياري، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والإلتزام المستمر.

7- دراسة (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2015) بعنوان "أساليب القيادة وجودة العمل في الشركات الصغيرة والمتوسطة".

Leadership Styles and Quality of Work Life in SMEs.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية التي تتضمن بيئة العمل، علاقات التعاون والإستقلالية في العمل، الثقافة التنظيمية، المكافآت والتعويضات، التدريب والتطوير، الرضا والأمن الوظيفي، التسهيلات، كفاية المصادر. وقد تألف مجتمع الدراسة من (1500) موظف في (300) شركة متوسطة وصغيرة الحجم في بنغالور بالهند وتم استرداد (1092) استبانة من (240) شركة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة وتم الاستعانة بالإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن النمط القيادي السائد بالشركات التي أجريت عليها الدراسة هو النمط القيادي التحويلي بنسبة (56.6%)، وأن أبعاد جودة الحياة الوظيفية تحث كل من القيادة التحويلية والتبادلية ولا ترتبط بالخصائص الخاصة بالشركات مثل عمر الشركة وحجمها، كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والتبادلية وبُعدي جودة الحياة الوظيفية وهما بيئة العمل وعلاقات التعاون والاستقلالية في العمل.

2-3-3 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بما يلي:

1- ركزت الدراسة الحالية إلى التعرف على الأثر بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل في الإلتزام التنظيمي كمتغير تابع، حيث أنها درست مدى تطبيق القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم وأثرها على الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام والمشرفيين التربويين العاملين في تلك المديريات.

2- تتميز الدراسة الحالية بأنها اختارت المدراء في مديريات التربية والتعلم الأردنية في إقليم الوسط كعينة دراسة.

3- تتميز الدراسة الحالية بأنها الأولى (حسب معلومات الباحث) التي تستهدف دراسة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في قطاع التعليم بصورة خاصة.

4-3-2 أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال عملية تحليل الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) تمت الاستفادة من هذه الدراسات من خلال:

1. ساهمت هذه الدراسات في بناء وتعزيز الخلفية النظرية للباحثة حول موضوع الدراسة، كما ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة.

2. ساهمت في تحديد محاور البحث ومنهجية الدراسة وتوجيه الباحثة للوسائل الأمثل للوصول إلى النتائج المرجوة.

3. ساهمت في بناء وتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) وتحديد المتغيرات والأبعاد التي سيتم تغطيتها وتسليط الضوء عليها.

4. ربط نتائج الدراسة الحالية بنتائج هذه الدراسات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يتضمن هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي استخدمت في الدراسة كما يتضمن تعريفاً بمنهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، والأدوات المستخدمة فيها، وكيفية بنائها، واجراءات تطبيقها، والتأكد من صدقها وثباتها، إضافة إلى وصف الطريقة الإحصائية التي أستخدمت في تحليل البيانات وإستخلاص النتائج.

1-3 منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية التي تهدف إلى التعرف على أثر المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التحويلية على المتغير التابع وهو الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، حيث قامت الباحثة بإستخدام الأسلوب الوصفي لوصف المعلومات العامة للمستخدمين من خلال تحويل البيانات غير الكمية إلى كمية قابلة للقياس، وتم إجراء هذه الدراسة في البيئة الفعلية التي يمارس فيها في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، وتم إجراء هذه الدراسة بدون فرض أية قيود أو ضوابط قد تتحكم في نتائجها، وبناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تعتبر دراسة ميدانية كون المعلومات التي تم الحصول عليها كانت مباشرة من المدراء في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، وهي دراسة تحليلية تم الإعتماد فيها بشكل كامل على المسح الميداني لمجتمع الدراسة من خلال عينتها، وذلك بإستخدام إستبانة تم تصميمها خصيصاً لخدمة أغراض وتوجهات الدراسة، وبما يتناسب مع الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحثة، وللقيام بعملية التحليل الإحصائي والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة تم اعتماد مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) الذي يقابله مستوى الثقة (0.95) لتفسير نتائج الإختبارات.

2-3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المدراء في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط في محافظة عمان والزرقاء والتي تتضمن (مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان، ومديرية التربية والتعليم للواء وادي السير، ومديرية التربية والتعليم للواء القويسمة، ومديرية التربية والتعليم لمنطقة الموقر، ومديرية التربية والتعليم للواء الجامعة، ومديرية التربية والتعليم للواء سحاب، ومديرية التربية والتعليم للواء ناعور، ومديرية التربية والتعليم للواء ماركا، ومديرية

التربية والتعليم للواء الجيزة، ومديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى، ومديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية، ومديرية التربية والتعليم لمنطقة الرصيفة) والبالغ عددهم حوالي (499) رئيس قسم ومشرف تربوي. (وزارة التربية والتعليم، 2017) ويبين الجدول رقم (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة.

جدول رقم (1)

وصف توزيع مجتمع الدراسة حسب متغيرات المديرية

المديرية	المدراء	النسبة المئوية
مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان	58	11.6
ومديرية التربية والتعليم للواء وادي السير	36	7.2
مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة	46	9.2
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الموقر	27	5.4
مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة	49	9.8
مديرية التربية والتعليم للواء سحاب	33	6.6
مديرية التربية والتعليم للواء ناعور	26	5.2
مديرية التربية والتعليم للواء ماركا	67	13.5
مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة	29	5.8
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى	54	10.8
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الثانية	32	6.4
مديرية التربية والتعليم لمنطقة الرصيفة	42	8.5
المجموع	**499**	**100.0**

3-3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، حيث تم توزيع (226) استبانة، واستردت منها الباحثة (203) استبانة بنسبة عائد بلغت (90 %)، وتم استبعاد (17) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل (186) استبانة. والجدول رقم (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=186)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي (الجنس)	ذكر	122	65.6
	أنثى	64	34.4
	المجموع	**186**	**100.0**
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	0	0
	25 - أقل من 35 سنة	28	15.1
	35 - أقل من 45 سنة	82	44.1
	45 سنة فأكثر	76	40.8
	المجموع	**186**	**100.0**
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	0	0
	بكالوريوس	75	40.3
	دبلوم عالي	51	27.4
	ماجستير	45	24.2
	دكتوراه	15	8.1
	المجموع	**186**	**100.0**
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	67	36.1
	مشرف تربوي	119	63.9
	المجموع	186	100.0
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	0	0
	5 - أقل من 10 سنوات	42	22.6
	10- أقل من 15 سنة	57	30.6
	15 سنة فأكثر	87	46.8
	المجموع	**186**	**100.0**

يظهر في الجدول رقم (2) أن عدد الذكور بلغ في عينة الدراسة (122) بنسبة مئوية (65.6%) بينما بلغ عدد الإناث (64) بنسبة مئوية (34.4%)، بينما بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الفئة العمرية (44.1%) للفئة العمرية (35 – أقل من 45 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (0%) للفئة العمرية (أقل من 25 سنة)، كما وبلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (40.3%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس) بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (0%) للمؤهل العلمي (دبلوم فأقل)، كما وبلغت أعلى

نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي (63.9%) للمسمى الوظيفي (مشرف تربوي) بينما بلغ أدنى نسبة مئوية (36.1%) للمسمى الوظيفي (رئيس قسم)، كما وبلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة (46.8%) لفترة الخبرة (15 سنة فأكثر) بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (0%) لفترة الخبرة (أقل من 5 سنوات).

4-3 مصادر جمع البيانات:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمدت الباحثة على نوعين من مصادر المعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية وكما يلي:

أولاً: المصادر الثانوية: وهي مصادر البيانات والمعلومات المتاحة التي تم جمعها لأغراض أخرى ومن المصادر المكتبية ومن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وقد هيأت هذه البيانات والأطر والأسس العلمية لإثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، وتتمثل هذه البيانات في ما يلي:

1- المراجع والكتب ذات العلاقة بموضوعات القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي.

2- المواد العلمية والتقارير التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.

3- رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه التي تبحث في موضوع الدراسة الحالية.

4- المعلومات المتوفرة على مختلف المواقع الإلكترونية وشبكة الإنترنت.

ثانياً: المصادر الأولية: وهي تلك البيانات التي اعتمدت عليها الباحثة من خلال تصميم استبانة لخدمة موضوع الدراسة الحالية، بحيث غطت كافة الجوانب التي بنيت عليها الفرضيات ةتم تناولها في الإطار النظري، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من خلال الباحثة شخصياً.

5-3 المقياس:

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن لا أوافق أبداً، درجة (2) تعبر عن لا أوافق، درجة (3) تعبر عن موافق بدرجة متوسطة، درجة (4) تعبر عن موافق، درجة (5) تعبر عن موافق بشدة، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات الإستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في جدول (3):

الجدول (3)

اختبار مقياس الإستبانة

الدرجة	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
مستوى الموافقة	**لا أوافق أبداً**	**لا أوافق**	**موافق بدرجة متوسطة**	**موافق**	**موافق بشدة**

يظهر في الجدول (3) ما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرا الواردة في نموذج الدراسة فيها ولتحديد درجة الموافقة فقد حددت الباحثة ثلاثة مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفقرة= (الحد الأعلى للبديل – الحد الأدنى للبديل) / عدد المستويات

(5 - 1)/3 = 4/3 =1.33 وبذلك تكون المستويات كالتالي:

درجة موافقة منخفضة من 1 - أقل من 2.34.

درجة موافقة متوسطة من 2.34 - أقل من 3.68.

درجة موافقة مرتفعة من 3.68 - 5.

والجدول رقم (4) يوضح المقياس في تحديد مستوى الأهمية للوسط الحسابي وذلك للاستفادة منه عند التعليق على المتوسطات الحسابية.

الجدول (4)

مقياس تحديد مستوى الأهمية للوسط الحسابي

الوسط الحسابي	**درجة التقييم**
1 – أقل من 2.34	منخفضة
2.34 – أقل من 3.68	متوسطة
3.68 – 5	مرتفعة

3-6 أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة بثلاثة أجزاء رئيسية وهي كالآتي.

الجزء الأول: يتمثل بالمتغيرات الديمغرافية والمتمثلة بـ (النوع الإجتماعي (الجنس)، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: وخصص للعبارات الخاصة بالمتغير المستقل وأبعاده والذي يتمثل بأبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي) بالاستعانة بدراسة (Bass & Avolio, 1994).

الجزء الثالث: وخصص للعبارات الخاصة بالمتغير التابع المتمثل بالإلتزام التنظيمي (الإلتزام الإستمراري، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري) بالاستعانة بدراسة (Allen & Meyer, 1991).

3-7 الأساليب الإحصائية:

ولتحقيق أغراض الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد قامت الباحثة بالإستعانة بالأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بإدخالها في الحاسوب ضمن برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، حيث استخدمت الباحثة أساليب الإحصاء الوصفي لخصائص المستجيبين بإستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما استخدمت مجموعة من أساليب الإحصاء الإستدلالي لإختبار فرضيات الدراسة وبالتحديد فقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية:

1- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والمتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية للتعرف على أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد القيادة التحويلية على المتغيرات التابعة المتمثلة بأبعاد الإلتزام التنظيمي.

2- معادلة كرونباخ ألفا، ومعامل الإرتباط بطريقة بيرسيون للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها.

3- معامل الإرتباط المصحح (Corrected Item – Correlation) لفقرات الأداة، والذي يقيس درجة تناسق وترابط الفقرات ببعضها ضمن المجال الذي تنتمي إليه وتناسق الفقرات ببعضها على مستوى الأداة ككل. وإختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF وإختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود إرتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

4- اختبـار التوزيـع الطبيعـي لبيانـات الدراسـة، وذلـك باسـتخدام اختبـار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test).

5- مصفوفة معاملات الإرتباط بطريقة بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة.

6- إختبار الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس أثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي. وإختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way- Anova) لقياس الفروق في اجابات عينة الدراسة لأثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

8-3 الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة:

توضح هذه الاختبارات مصداقية الأداة (الإستبانة) المستخدمة في الدراسة، للتأكد من أن الأداة تقيس فعلاً ما ينبغي قياسه، وأنها تتسم بالصلاحية والصدق والثبات في الاختبار، ولتحقيق هذا الغرض تم اعتماد الإختبارات التالية:

أ- صـدق أداة الدراسـة: يقصـد بصـدق الأداة إلـى أي درجـة أو مـدى تقـيس الأداة الغـرض المصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات "إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدراسـة من مجتمع الدراسـة" (Ary et.al., 2002)، وبهدف التأكد من صحة وصلاحية أداة الدراسة في تغطية جوانب الموضوع الأساسية بوضوح، وسلامة صياغتها ومفهومها لكل من يستخدمها قامت الباحثة بتبني استبانة خاصة لجمع البيانات مستمدة من دراسة (Bass & Avolio, 1994) ودراسة (Allen & Meyer, 1991).

ب- صدق البناء للأداة: وتم ذلك من خلال حساب معاملات الإرتباط المصحح (Corrected Item – Correlation) لارتبـاط كـل فقـرة مـن فقـرات الأداة بالبعد الـذي تنتمـي إليـه والمجال ككل.

الجدول (5)

قيم معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرة من فقرات مجال القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي بالبعد الذي تنتمي إليه والمجال ككل

البعد	الرقم	*معاملات الارتباط المصحح لارتباط كل فقرى ب	
		البعد الذي تنتمي إليه الفقرة	المجال ككل
التأثير المثالي	1	0.52	0.70
	2	0.76	0.65
	3	0.72	0.63
	4	0.65	0.54
	5	0.41	0.57
التحفيز الإلهامي	6	0.68	0.66
	7	0.53	0.54
	8	0.43	0.57
	9	0.69	0.66
الاستثارة الفكرية	10	0.79	0.63
	11	0.75	0.39
	12	0.77	0.66
	13	0.81	0.51
	14	0.75	0.41
	15	0.70	0.50
الاعتبار الفردي	16	0.69	0.74
	17	0.70	0.70
	18	0.67	0.68
	19	0.77	0.68
	20	0.85	0.65
الالتزام العاطفي	1	0.79	0.82
	2	0.78	0.88
	3	0.77	0.81
	4	0.84	0.80
	5	0.82	0.79
	6	0.80	0.86
الالتزام المعياري	7	0.81	0.84
	8	0.66	0.83
	9	0.76	0.79
	10	0.82	0.68
	11	0.77	0.82
الالتزام الاستمراري	12	0.81	0.76
	13	0.73	0.81
	14	0.64	0.62
	15	0.71	0.53
	16	0.82	0.55

9-3 ثبات أداة الدراسة Reliability test:

يقصد بثبات أداة الدراسة استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ (Kerlinger, 1986) أي مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبيان إذ طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة (Ary et. Al, 2002)، وقد تم استخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، إذ يقيس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الأسئلة الموجودة في المقياس، كما يمكن تفسير (ألفا) بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، ويدل على ارتفاع قيمته على درجة ارتفاع الثبات ويتراوح ما بين (0 – 1) والجدول رقم (6) يبين ذلك.

الجدول (6)

معاملات الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الدراسة وللأداة ككل

المجال	عدد الفقرات	معامل ثبات الإتساق الداخلي (كرونباخ الفا)
التأثير المثالي	5	0.86
التحفيز الإلهامي	4	0.90
الاستثارة الفكرية	6	0.92
الاعتبار الفردي	5	0.89
مجال القيادة التحويلية ككل	**20**	**0.96**
الالتزام العاطفي	6	0.88
الالتزام المعياري	5	0.82
الالتزام الاستمراري	5	0.80
مجال الالتزام التنظيمي ككل	**16**	**0.93**
الأداة ككل	**36**	**0.95**

وبالنظر إلى قيم معاملات كرونباخ ألفا في الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم جميعها مرتفعة مما يدل على أن أداة الدراسة ذات مصداقية عالية ويمكن إرجاع ذلك إلى أن استبانة الدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل بأبعادها تم تحكيمها أكثر من مرة.

الفصل الرابع
عرض النتائج

يتضمن هذا الفصل عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، وسيتم ذلك من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وفيما يلي عرض النتائج:

1-4 بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن مستوى القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد القيادة التحويلية، جدول رقم (7) يوضح ذلك.

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال القيادة التحويلية مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	1	التأثير المثالي	3.97	مرتفعة
2	2	التحفيز الإلهامي	3.88	مرتفعة
3	4	الاعتبار الفردي	3.84	مرتفعة
4	3	الاستثارة الفكرية	3.67	متوسطة
القيادة التحويلية ككل			**3.83**	**مرتفعة**

يظهر من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال القيادة التحويلية تراوحت بين (3.67 - 3.97) حيث جاءت في المرتبة الأولى بعد "التأثير المثالي" بمتوسط حسابي (3.97) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "التحفيز الإلهامي" بمتوسط حسابي (3.88) ودرجة تقييم مرتفعة، وجاء بعد "الإعتبار الفردي " بمتوسط حسابي (3.84) ودرجة تقييم مرتفعة، بينما أحتل المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "الإستثارة الفكرية" ودرجة تقييم متوسطة بمتوسط حسابي (3.67)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية للمتغير ككل (3.83) بدرجة تقييم مرتفعة.

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد متغير "القيادة التحويلية" على حده، جدول (8) يوضح ذلك.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التأثير المثالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
1	يحظى مسؤولي المباشر باحترام الموظفين	4.19	0.83	مرتفعة	1
2	أسعى إلى تقليد مسؤولي المباشر بالسلوكيات الجيدة	3.99	0.89	مرتفعة	2
4	يقدم مسؤولي المباشر مصلحة المديرية على مصلحته الشخصية	3.99	1.04	مرتفعة	3
3	يركز مسؤولي المباشر على إفهام الموظفين لأهداف المديرية ورسالتها	3.91	0.92	مرتفعة	4
5	يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على زيادة دافعية العاملين للعمل	3.78	1.03	مرتفعة	5
	التأثير المثالي	**3.97**		**مرتفعة**	

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "التأثير المثالي" تراوحت بين (3.78–4.19) أعلاها للفقرة (1) "يحظى مسؤولي المباشر بإحترام وتقدير الموظفين" بمتوسط حسابي (4.19) ودرجة تقييم مرتفعة، وأدناها للفقرة (5) "يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على زيادة دافعية العاملين للعمل" بمتوسط حسابي (3.78) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي ككل (3.97) بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التأثير المثالي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط مرتفع.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التحفيز الإلهامي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
2	يهتم المدير المباشر بتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المديرية	4.04	0.93	مرتفعة	1
1	يؤكد المدير المباشر على العمل بروح الفريق عند القيام بالمهام الإدارية	3.89	0.95	مرتفعة	2
4	يشجع المدير المباشر الموظفين لتحسين ادائهم في العمل	3.88	0.97	مرتفعة	3
3	يعمل المدير المباشر على تحفيز دافعية الموظفين عند العمل	3.70	1.05	مرتفعة	4
بعد "التحفيز الإلهامي" ككل		**3.88**		**مرتفعة**	

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد التحفيز الإلهامي تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "التحفيز الإلهامي" بين (4.04 - 3.70) أعلاها للفقرة (2) "يهتم المدير المباشر بتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المديرية" بمتوسط حسابي (4.04) ودرجة تقييم مرتفعة، وأدناها للفقرة (3) "يعمل المدير المباشر على تحفيز دافعية الموظفين عند العمل" بمتوسط حسابي (3.70) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التأثير التحفيز الإلهامي ككل (3.88) بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التحفيز الإلهامي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط مرتفع.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الإستثارة الفكرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
1	يشرك المدير المباشر العاملين لحل مشكلات العمل	3.75	1.05	مرتفعة	1
6	يدعم المدير المباشر النماذج الجديدة في العمل	3.74	1.10	مرتفعة	2
5	يحاول المدير المباشر الاسترشاد بآراء موظفيه للتعرف على أهدافهم الخاصة	3.69	1.06	مرتفعة	3
4	يتيح المدير المباشر موظفيه المشاركة في مواجهة صعوبات العمل	3.65	1.09	متوسطة	4
3	يشجع المدير المباشر موظفيه على استنباط حلول للمشكلات المعقدة	3.62	1.05	متوسطة	5
2	يقترح المدير المباشر طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل	3.56	1.03	متوسطة	6
الإستثارة الفكرية		**3.67**		**متوسطة**	

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "التحفيز الإلهامي" تراوحت بين (3.56–3.75) أعلاها للفقرة (1) "يشرك المدير المباشر العاملين لحل مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (3.75) ودرجة تقييم مرتفعة، وأدناها للفقرة (2) "يقترح المدير المباشر طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل" بمتوسط حسابي (3.56) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الإستثارة الفكرية (3.67) بدرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على أن بعد الإستثارة الفكرية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط متوسط.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الإعتبار الفردي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
5	يهتم المدير المباشر بتلبية حاجات الموظفين الخاصة	4.06	0.97	مرتفعة	1
2	يراعي المدير المباشر الفروق الفردية بين الموظفين عند التعامل معهم	3.85	0.93	مرتفعة	2
3	يعبر المدير المباشر للموظفين عن تقديره لعملهم	3.84	1.05	مرتفعة	3
4	يعطي المدير المباشراهتماماً شخصياً للموظفين المتميزين	3.83	1.13	مرتفعة	4
1	يتعامل المدير المباشر مع موظفيه بطريقة انسانية	3.63	1.23	متوسطة	5
بعد "الاعتبار الفردي" ككل		**3.84**		**مرتفعة**	

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "الإعتبار الفردي" تراوحت بين (3.63–4.06) أعلاها للفقرة (5) "يهتم المدير المباشر بتلبية حاجات الموظفين الخاصة" بمتوسط حسابي (4.06) ودرجة تقييم مرتفعة، وأدناها للفقرة (1) "يتعامل المدير المباشر مع موظفيه بطريق انسانية" بمتوسط حسابي (3.63) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الإستثارة الفكرية (3.84) بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على أن بعد الإعتبار الفردي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط مرتفع.

2-4 النتــائج المتعلقـة بالمتوسـطات الحسـابية لإجابـات أفـراد العينــة عـن مسـتوى الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الإلتزام التنظيمي. والجدول رقم (12) يوضح ذلك:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد متغير الإلتزام التنظيمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	1	الالتزام العاطفي	3.77	مرتفعة
2	3	الالتزام الاستمراري	3.71	مرتفعة
3	2	الالتزام المعياري	3.62	متوسطة
الالتزام التنظيمي			**3.70**	**مرتفعة**

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال الإلتزام التنظيمي تراوحت بين (3.62–3.77) حيث جاءت في المرتبة الأولى بعد "الإلتزام العاطفي" بمتوسط حسابي (3.77) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "الإلتزام الإستمراري" بمتوسط حسابي (3.71) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد "الإلتزام المعياري" بمتوسط حسابي (3.62) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الإلتزام التنظيمي ككل (3.70) بدرجة تقييم مرتفعة، مما يدل على أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم الأردنية كانت مرتفعة.

كما قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات كل بعد من أبعاد متغير "الإلتزام التنظيمي" على حده، جدول (13) يوضح ذلك:

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الإلتزام العاطفي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
1	أشعر بالرغبة في بذل أقصى ما لدي من جهد لتحقيق أهداف المديرية	4.06	0.90	مرتفعة	1
5	اشعر بإحساس قوي بالإنتماء لهذه المديرية	3.86	1.08	مرتفعة	2
6	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المديرية	3.79	1.10	مرتفعة	3
2	تتفق أهدافي الشخصية مع أهداف العمل في المديرية	3.69	1.05	مرتفعة	4
4	أعتبر أن مشكلات المديرية هي مشكلاتي الشخصية لذلك أفكر فيها خلال إجازاتي	3.62	1.15	متوسطة	5
3	أشعر بالرضا لما يحققه لي عملي في المديرية من مكاسب معنوية	3.59	1.12	متوسطة	6
الإلتزام العاطفي		**3.77**		**مرتفعة**	

يظهر من الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "الإلتزام العاطفي" تراوحت بين (3.59–4.06) حيث كانت أعلاها الفقرة (1) "أشعر بالرغبة في بذل أقصى ما لدي من جهد لتحقيق أهداف المديرية" بمتوسط حسابي (4.06) وأدناها للفقرة (3) "أشعر بالرضا لما يحققه لي عملي في المديرية من مكاسب معنوية" بمتوسط حسابي (3.59)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الإلتزام العاطفي ككل (3.77) بدرجة تقييم مرتفعة.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الإلتزام المعياري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
3	أفضل الإستمرار في عملي بسبب سمعة المديرية الجيدة أمام المجتمع	4.13	0.82	مرتفعة	1
2	أشعر بالإرتياح لإرتباطي بالعلاقات الإجتماعية والصداقة مع الجميع	3.77	1.06	مرتفعة	2
1	اعتقد بأن انتقالي إلى مديرية أخرى هو عمل غير مريح	3.60	1.21	متوسطة	3
4	سأشعر بالذنب إذا تركت العمل في المديرية التي أعمل فيها	3.40	1.22	متوسطة	4
5	تقدم لي وظيفتي امتيازات تميزها عن المديريات الأخرى	3.23	1.32	متوسطة	5
الإلتزام المعياري		**3.62**		**متوسطة**	

يظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "الإلتزام العاطفي" تراوحت بين (3.23–4.13) حيث كانت أعلاها الفقرة (3) "أفضل الإستمرار في عملي بسبب سمعة المديرية الجيدة أمام المجتمع" بمتوسط حسابي (4.13) وأدناها للفقرة (5) "تقدم لي وظيفتي امتيازات تميزها عن المديريات الإخرى" بمتوسط حسابي (3.23)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الإلتزام المعياري ككل (3.62) بدرجة تقييم متوسطة.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الإلتزام الإستمراري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم	الرتبة
4	ستكون هناك بدائل قليلة متوفرة إن تركت المديرية مما يجعلني أزيد من إلتزامي الوظيفي	4.29	0.81	مرتفعة	1
2	أرغب في الاستمرار بعملي مهما كانت الظروف	3.92	0.95	مرتفعة	2
1	أقوم بكافة أعمالي بإستمرار	3.61	1.11	متوسطة	3
3	أشعر بالرضا بما تحققه لي المديرية من مكاسب مادية	3.36	1.30	متوسطة	4
5	أرغب بالإستمرار في عملي حتى لو توفر لي بديل أفضل	3.35	1.28	متوسطة	5
	بعد " الإلتزام الإستمراري " ككل	**3.71**		**مرتفعة**	

يظهر من الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد "الإلتزام العاطفي" تراوحت بين (3.35–4.29) حيث كانت أعلاها الفقرة (4) "ستكون هناك بدائل قليلة متوفرة إن تركت المديرية مما يجعلني أزيد من إلتزامي الوظيفي" بمتوسط حسابي (4.29) وأدناها للفقرة (5) "أرغب بالإستمرار في عملي حتى لو توفر لي بديل أفضل" بمتوسط حسابي (3.35)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الإلتزام الإستمراري ككل (3.71) بدرجة تقييم مرتفعة.

3-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05≥a) للقيادة التحويلية والمتمثلة بـ (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي الإعتبار الفردي) على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

للتحقق من أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي ككل، تم استخدام تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة عند مستوى الدلالة (0.05≥a)، الذي يتطلب التحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، من خلال إجراء بعض الإختبارات القبلية (واختبار الطبيعية لكل من المتغير المستقل وللمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم) قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

أ) التحقق من التوزيع الطبيعي (Normality) للمتغير المستقل (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستثارة الفكرية، الإعتبار الفردي) وللمتغير التابع (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام الإستمراري): وتم ذلك من خلال استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov Z) والجدول رقم (17) يبين ذلك.

جدول (16)

اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov Z) للمتغير المستقل القيادة التحويلية وللمتغير التابع الإلتزام التنظيمي

المجال	Kolmogorov–Smirnov Z	الدلالة الإحصائية
التأثير المثالي	0.95	0.33
التحفيز الإلهامي	1.03	0.24
الاستثارة الفكرية	1.34	0.06
الاعتبار الفردي	0.87	0.43
القيادة التحويلة ككل	**0.75**	**0.63**
الالتزام العاطفي	0.95	0.33
الالتزام المعياري	0.96	0.32
الالتزام الاستمراري	0.59	0.87
الالتزام التنظيمي ككل	**1.15**	**0.14**
الأداة ككل	**1.01**	**0.26**

يظهر من الجدول رقم (16) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لإختبار Kolmogorov-Smirnov Z) للمتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة كانت أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05≥a)، مما يدل على أن المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) وكذلك استناداً لنظرية النزعة المركزية والتي تنص إذ كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي وتباين ، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

ب) اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم وتم ذلك من خلال اختبار الارتباط الخطي: حيث تم استخدام الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين(VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة التباين المسموح لابد أن يكون من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (18) كالآتي:

الجدول (17)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

البعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
التأثير المثالي	0.35	2.89
التحفيز الإلهامي	0.24	4.21
الإستثارة الفكرية	0.27	3.75
الإعتبار الفردي	0.28	3.53

يظهر من الجدول رقم (17) أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لكافة مجالات المتغير المستقل كانت أقل من (10)، حيث تراوحت بين (2.89–4.21)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمته بين (0.24–0.35)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها جميعها في النموذج، وبعد إدخال المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01) والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05) للقيادة التحويلية والمتمثلة بـ (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي الإعتبار الفردي) على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في لإقليم الوسط.

حيث تم الوصول إلى النتائج التالية:

أولاً: تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA): بعد إدخال المتغيرات المستقلة (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي)، تم حساب تحليل التباين للمتغيرات المستقلة المدخلة في المعادلة والمبينة نتائجه في الجدول (18)**.**

الجدول (18)

نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA[a]) للتحقق من قوة ومعنوية نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

النموذج.	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
الانحدار الخطي المتعدد	Regression	101.583	4	25.396	519.737	0.000 b
	Residual	8.844	181	0.049		
	المجموع	**110.428**	**185**			

a. Dependent Variable: ddd: الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط

b. Predictors: (Constant), DIMD, DIMA, DIMC, DIMB: التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي

يلاحظ من الجدول (19) أن قيمة (F) بلغت (519.737) وبدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (a≤0.05) وهي تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة والمتمثلة بـ (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي) على التأثير في المتغير التابع والمتمثل بـ (الإلتزام المعياري، الإلتزام العاطفي، الإلتزام الإستمراري)، مما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الأولى بالصيغة البديلة ورفضها بالصيغة الصفرية.

ثانياً: ملخص الإنحدار الخطي (Model Summary):

حيث وبين الجدول رقم (19) ملخص لنموذج (Model Summary) تحليل الإنحدار الخطي المتعدد.

الجدول (19)

ملخص لنموذج (Model Summary) تحليل الانحدار الخطي المتعدد

نموذج الانحدار الخطي المتعدد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	الخطأ المعياري في التقدير Std. Error of the Estimate
1	0.959[a]	0.920	0.918	0.22105

يتبين من الجدول (20) أن قيمة معامل الارتباط (R) (0.959) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث وقد بلغت قيمة (R-square) (0.920) وأن قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.918) وهي قيم دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد القيادة التحويلية في التأثير على الإلتزام التنظيمي بمعنى أن القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (91%) من التغيير الحاصل في تحسين الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

ثالثاً: معرفة أي من المتغيرات ذات تأثير على المتغير التابع وذات دلالة إحصائية، تم معرفة ذلك من خلال اختبار معنوية معاملات (Coefficients) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)، والجدول (21) يبين ذلك.

الجدول (20)

معنوية معاملات (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية (Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد.	T	المعيارية Standardized Coefficients	غير المعيارية Unstandardized Coefficients		الدلالة الإحصائية
		Beta	Std. Error	B	
الحد الثابت(Constant)	**0.129**		.098	0.013	**0.897**
التأثير المثالي	1.868	.086	.052	0.098	0.063
التحفيز الإلهامي	**4.929**	.308	.063	0.311	**0.000**
الإستثارة الفكرية	0.015	.001	.046	0.001	0.988
الإعتبار الفردي	**12.812**	.599	.043	0.546	**0.000**

يتبين من الجدول (20) ما يلي:

1- أظهرت النتائج وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (a≤0.05) للتأثير المثالي على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، حيث وقد بلغت قيم (B، T) (0.098 ، 1.868) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً، مما سبق تقبل الفرضية الصفرية، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الأولى ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير لبعد التأثير المثالي على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

2- أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (a≤0.05) للتحفيز الإلهامي على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، حيث وقد بلغت قيم (B ، T) (0.311 ، 4.929) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، وبموجب ذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لبعد التحفيز الإلهامي على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

3- أظهرت النتائج وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (a≥0.05) للإستثارة الفكرية على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، حيث وقد بلغت قيم (B، T) (0.001 ، 0.015) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً، مما سبق تقبل الفرضية الصفرية، وبموجب ذلك تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير لبعد الإستثارة الفكرية على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

4- أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (a≥0.05) للإعتبار الفردي على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، حيث وقد بلغت قيم (B، T) (0.546 ، 12.812) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، وبموجب ذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لبعد الإعتبار الفردي على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

الفرضية الرئيسية الثانية (H02): لا يوجد فروقات في اجابات عينة الدراسة لأثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05≥a) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجال القيادة التحويلية ككل تبعاً لمتغيري (النوع الإجتماعي، المسمى الوظيفي)، كما تم تطبيق (Independent Samples T- Test) للتعرف على الفروق بين آراء أفراد العينة تبعاً لمتغيري النوع الإجتماعي والمسمى الوظيفي، كما تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق بين آراء أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة،) الجدول رقم (21 – 22) يوضح ذلك.

جدول (21)

نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test) للتعرف على الفروق بين آراء أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية ومستوى الإلتزام التنظيمي تبعاً لمتغيري النوع الإجتماعي والمسمى الوظيفي

المتغير	المستوى	القيادة التحويلية				الالتزام التنظيمي			
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي	ذكر	3.81	0.84	0.443	0.56	3.74	0.71	0.72	0.47
	أنثى	3.86	0.66			3.65	0.88		
المسمى الوظيفي	رئيس قسم	3.80	0.75	0.368.	0.71	3.72	0.81	0.18	0.86
	مشرف تربوي	3.84	0.79			3.70	0.75		

يظهر من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (21) أن اختبار (T) يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05≥a) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيري (النوع الإجتماعي، المسمى الوظيفي) حيث كانت قيمة (T) لمتغير النوع الإجتماعي (0.443) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.56) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، كما وبلغت قيمة (T) لمتغير المسمى الوظيفي (0.368) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.71) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، لذلك كانت قيمة (T) غير دالة إحصائياً.

كما وأظهرت النتائج أن اختبار (T) يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (a≤0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغيري (النوع الإجتماعي، المسمى الوظيفي) حيث كانت قيمة (T) لمتغير النوع الإجتماعي (0.72) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.47) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، كما وبلغت قيمة (T) لمتغير المسمى الوظيفي (0.18) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.86) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، لذلك كانت قيمة (T) غير دالة إحصائياً.

جدول (22)

نتائج تطبيق تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتعرف على الفروق بين أراء أفراد العينة تبعاً لمتغيرات (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة)

		القيادة التحويلية				الالتزام التنظيمي			
		المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	F	الدلالة الإحصائية
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	–	–	0.54	0.58	–	–	2.42	0.09
	25 - أقل من 35 سنة	3.78	0.76			3.71	0.64		
	35 - أقل من 45 سنة	3.90	0.73			3.57	0.88		
	45 سنة فأكثر	3.77	0.83			3.84	0.67		
المستوى التعليمي	دبلوم فأقل	–	–	1.84	0.14	–	–	1.15	0.33
	بكالوريوس	3.74	0.72			3.74	0.69		
	دبلوم عالي	3.81	0.79			3.63	0.76		
	ماجستير	3.86	0.91			3.63	0.94		
	دكتوراه	4.28	0.43			4.04	0.58		
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	–	–	1.75	0.16	–	–	0.03	0.86
	5 - أقل من 10 سنوات	3.90	0.76			3.65	0.88		
	10- أقل من 15 سنة	3.83	0.78			3.64	0.80		
	15 سنة فأكثر	3.80	0.79			3.78	0.70		

يظهر من الجدول رقم (22) عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (a≤0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) حيث كانت قيم (F) لمتغير الفئة العمرية (0.54) ومستوى الدلالة (0.58) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وبلغت قيم (F) لمتغير المستوى التعليمي (1.84) ومستوى الدلالة (0.14) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة

(0.05)، كما وبلغت قيم (F) لمتغير عدد سنوات الخبرة (1.75) ومستوى الدلالة (0.16) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، ولذلك كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً.

كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05≥a) بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير (الفئة العمرية، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة) حيث كانت قيم (F) لمتغير الفئة العمرية (2.42) ومستوى الدلالة (0.09) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وبلغت قيم (F) لمتغير المستوى التعليمي (1.15) ومستوى الدلالة (0.33) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، كما وبلغت قيم (F) لمتغير عدد سنوات الخبرة (0.03) ومستوى الدلالة (0.86) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، ولذلك كانت قيم (F) غير دالة إحصائياً.

الفصل الخامس

مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرض لمناقشة نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة والتي تهدف إلى التعرف على القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية:

أظهرت النتائج المتعلقة بأبعاد مجال القيادة التحويلية تراوحت بين (3.67 - 3.97) حيث جاءت في المرتبة الأولى بعد "التأثير المثالي" بمتوسط حسابي (3.97) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "التحفيز الإلهامي" بمتوسط حسابي (3.88) ودرجة تقييم مرتفعة، وجاء بعد "الإعتبار الفردي " بمتوسط حسابي (3.84) ودرجة تقييم مرتفعة، بينما أحتل المرتبة الرابعة والأخيرة بعد "الإستثارة الفكرية" ودرجة تقييم متوسطة بمتوسط حسابي (3.67)، وبلغ المتوسط الحسابي للقيادة التحويلية للمتغير ككل (3.83)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القادة في مديريات التربية والتعليم الأردنية لديهم خصائص وصفات محببة بالنسبة للمدراء العاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط ولذلك من الممكن اعتبارهم قدوة ونموذجاً يحتذى به، كما يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القادة يمارسون سلوكيات التأثير المثالي من خلال الإرتقاء بحاجات المدراء وقيامهم بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

أما فيما يتعلق ببُعد "التأثير المثالي" تراوحت بين (3.78–4.19) أعلاها للفقرة (1) "يحظى مسؤولي المباشر بإحترام وتقدير الموظفين" بمتوسط حسابي (4.19) ودرجة تقييم مرتفعة، وأدناها للفقرة (5) "يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على زيادة دافعية العاملين للعمل" بمتوسط حسابي (3.78) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد التأثير المثالي ككل (3.97) بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التأثير المثالي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط مرتفع. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية على كسب ثقة واحترام وتقدير المدراء معهم.

وأظهرت النتائج المتعلقة ببُعد "التحفيز الإلهامي" تراوحت بين (4.04 - 3.70) أعلاها للفقرة (2) "يهتم المدير المباشر بتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المديرية" بمتوسط حسابي (4.04) ودرجة تقييم مرتفعة، وأدناها للفقرة (3) "يعمل المدير المباشر على تحفيز دافعية الموظفين عند العمل" بمتوسط حسابي (3.70) ودرجة تقييم مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد

التأثير التحفيز الإلهامي ككل (3.88) بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التحفيز الإلهامي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط مرتفع. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية على تحفيز المدراء للعمل من خلال توضيح الأهداف المستقبلية التي تسعى المديرية من أجل تحقيقها مما يؤدي إلى زيادة الرغبة لديهم لتحقيق تلك الأهداف.

كما وتراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "الإستثارة الفكرية" تراوحت بين (3.56–3.75) أعلاها للفقرة (1) "يشرك المدير المباشر العاملين لحل مشكلات العمل" بمتوسط حسابي (3.75) ودرجة تقييم مرتفعة، وأدناها للفقرة (2) "يقترح المدير المباشر طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل" بمتوسط حسابي (3.56) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الإستثارة الفكرية (3.67) بدرجة تقييم متوسطة، وهذا يدل على أن بعد الإستثارة الفكرية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط متوسط. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قدرة القيادات الإدارية في مديريات التربية والتعليم الأردنية على حث المدراء على إيجاد حلولاً جديدة لمشكلات العمل التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم وتشجيعهم على اكتساب روح التحدي في حلها.

أما فيما يتعلق ببُعد "الإعتبار الفردي" تراوحت بين (3.63–4.06) أعلاها للفقرة (5) "يهتم المدير المباشر بتلبية حاجات الموظفين الخاصة" بمتوسط حسابي (4.06) ودرجة تقييم مرتفعة، وأدناها للفقرة (1) "يتعامل المدير المباشر مع موظفيه بطريق انسانية" بمتوسط حسابي (3.63) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الإستثارة الفكرية (3.84) بدرجة تقييم مرتفعة، وهذا يدل على أن بعد الإعتبار الفردي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط مرتفع. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى محاولة القيادات الإدارية الدائمة في مديريات التربية والتعليم الأردنية لمعرفة وتلبية احتياجات ورغبات المدراء ضمن الإمكانيات المتوفرة، وإنشاء علاقات جيدة معهم من خلال الإهتمام بمشكلاتهم وأمورهم الشخصية، مما يساهم في رفع مستوى أدائهم.

كما وأظهرت النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية لاجابات أفراد العينة عن مجال الإلتزام التنظيمي تراوحت بين (3.62–3.77) حيث جاءت في المرتبة الأولى بعد "الإلتزام العاطفي" بمتوسط حسابي (3.77) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "الإلتزام الإستمراري" بمتوسط حسابي (3.71) ودرجة تقييم مرتفعة، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة بعد "الإلتزام المعياري" بمتوسط حسابي (3.62) ودرجة تقييم متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الإلتزام التنظيمي ككل (3.70) بدرجة تقييم مرتفعة، مما يدل على أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى

المدراء في مديريات التربية والتعليم الأردنية كانت مرتفعة. إن ترتيب الإلتزام العاطفي في المرتبة الأولى يعد من بين المؤشرات التي تدل على إهتمام القادة في مديريات التربية والتعليم على تقديم مصلحة المديرية عموماً على مصلحتهم الشخصية ويحققون نتائج إيجابية من خلال انخفاض نسبة التغيب والتمارض في المديرية.

وأظهرت النتائج المتعلقة ببُعد الإلتزام العاطفي أن المتوسطات الحسابية لاجابات أفراد العينة عن فقرات بُعد "الإلتزام العاطفي" تراوحت بين (3.59–4.06) حيث كانت أعلاها الفقرة (1) "أشعر بالرغبة في بذل أقصى ما لدي من جهد لتحقيق أهداف المديرية" بمتوسط حسابي (4.06) وأدناها للفقرة (3) "أشعر بالرضا لما يحققه لي عملي في المديرية من مكاسب معنوية" بمتوسط حسابي (3.59)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الإلتزام العاطفي ككل (3.77) بدرجة تقييم مرتفعة. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المبحوثين يشعرون بمستوى مرتفع من العاطفة تجاه المديرية التي يعملون فيها وبالتالي فإن شعورهم بهذه العاطفة سيولد لديهم الرغبة القوية من أجل تحقيق أهدافها.

كما وتراوحت المتوسطات الحسابية لاجابات عن أفراد العينة عن فقرات بُعد "الإلتزام المعياري" بين (3.23–4.13) حيث كانت أعلاها الفقرة (3) "أفضل الإستمرار في عملي بسبب سمعة المديرية الجيدة أمام المجتمع" بمتوسط حسابي (4.13) وأدناها للفقرة (5) "تقدم لي وظيفتي امتيازات تميزها عن المديريات الإخرى" بمتوسط حسابي (3.23)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الإلتزام المعياري ككل (3.62) بدرجة تقييم متوسطة. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المبحوثين يشعرون بالفخر لإنتسابهم إلى المديرية التي يعملون بها ورغبتهم القوية في البقاء والإستمرار بالعمل فيها إيماناً منهم بأهدافها وقيمها.

وفيما يتعلق ببُعد "الإلتزام الإستمراري" فقد أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية تراوخت بين (3.35–4.29) حيث كانت أعلاها الفقرة (4) "ستكون هناك بدائل قليلة متوفرة إن تركت المديرية مما يجعلني أزيد من إلتزامي الوظيفي" بمتوسط حسابي (4.29) وأدناها للفقرة (5) "أرغب بالإستمرار في عملي حتى لو توفر لي بديل أفضل" بمتوسط حسابي (3.35)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد الإلتزام الإستمراري ككل (3.71) بدرجة تقييم مرتفعة. تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المبحوثين يبدون رغبة قوية في البقاء بالعمل في المديرية التي يعملون فيها لإعتقادهم بأنهم إذا تركوا العمل فيها سيفقدهم ذلك العديد من المزايا التي استثمروها فيها وستكون هناك بدائل قليلة متوفرة.

2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1-2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05) للقيادة التحويلية والمتمثلة بـ (التأثير المثالي، الإستثارة الفكرية، التحفيز الإلهامي، الإعتبار الفردي) على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05) لأبعاد القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) (0.959) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.920) وأن قيمة معامل التحديد المعدل (Adjusted R Square) (0.918) وهي قيم دالة إحصائياً تفسر قدرة أبعاد القيادة التحويلية في التأثير على الإلتزام التنظيمي بمعنى أن القيادة التحويلية تفسر ما قيمته (91%) من التغيير الحاصل على الإلتزام التنظيمي، يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن ممارسة القادة للسلوك القيادي التحويلي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط يزيد من مستوى ادراك المدراء معهم لأهداف المديرية ويقوي قناعاتهم بها وبأهميتها مما يشعرهم بالرغبة القوية بالبقاء والاستمرار بالعمل فيها ويزيد من حماسهم لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق هذه الأهداف، كما يمكن أن تفسر هذه النتيجة على أن توافر أبعاد القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم يساعد على رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى المدراء العاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة أبو هويدي (2013) التي أشارت إلى أن مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط للسلوك القيادي التحويلي كان ذا درجة (مرتفعة)، ودراسة عابدين (2010) التي أظهرت أن هناك أثراً لأبعاد القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الكويتية.

1-1-2-5 نتائج الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى:

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت النتائج وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (a≤0.05) للتأثير المثالي على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، مما سبق تقبل الفرضية الصفرية، يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القادة في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط غير قادرين أن يستفيدوا من تأثيرهم المثالي من خلال توجيه هذا البعد نحو الإلتزام التنظيمي.

حيث أن هذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع دراسة الرشيدي (2010) والتي توصلت إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التأثير المثالي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة زين

الكويتية، ولا تتفق مع دراسة Gaw & Bai (2011) والتي توصلت إلى وجود أثر إيجابي لبعد التأثير المثالي على الإلتزام التنظيمي.

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت النتائج وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05≥a) للتحفيز الإلهامي على الإلتزام التنظيمي في مدريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، مما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القادة في تلك المديريات تتركز تصوراتهم على التحفيز الإلهامي ومثل هذه النتيجة مستشعرة لدى المدراء ويعود السبب في ذلك إلى ما يقوم به القادة من اجراءات وآليات من شأنها أن تحفز المدراء وتزيد من مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.

حيث أن هذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع دراسة تتفق مع دراسة Shelash etal (2011) والتي توصلت إلى وجود أثر للتحفيز الإلهامي على الرضا الوظيفي في المستشفيات الأردنية الخاصة، ولا تتفق مع دراسة Gaw & Bai (2011) والتي توصلت إلى عدم وجود أثر للتحفيز الإلهامي على الإلتزام التنظيمي.

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: النتائج وجود أثر غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05≥a) للإستثارة الفكرية على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، مما سبق تقبل الفرضية الصفرية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن أفراد العينة والمتمثلة بالمدراء في مديريات التربية والتعليم لم يستشعروا ممارسات أسلوب الإستثارة الفكرية من قبل رؤسائهم في العمل لأن طبيعة تفكير القائد ورؤيته للأمور تحد من هذا المجال سواء من خلال عدم اهتمامه بنشر روح الإبتكار والتحدي أو الأخذ بمقترحاتهم.

حيث أن هذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع دراسة Burch & Walter (2007) والتي توصلت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستثارة الفكرية على الرضا الوظيفي في المستويات الإدارية العليا والوسطى، ولا تتفق مع دراسة Gaw & Bai (2011) والتي توصلت إلى وجود أثر للإستثارة الفكرية على الإلتزام التنظيمي.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت النتائج وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05≥a) للاعتبار الفردي على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، مما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، يمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن القادة في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط لا يركزون على المركزية في العمل ويفوضوا بعض المهام للمدراء مما أدى إلى زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.

حيث أن هذه النتيجة تتفق إلى حد ما مع دراسة تتفق مع دراسة الجديتاوي (2014) والتي توصلت إلى وجود أثر للإعتبار الفردي على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية

في الجامعات الأردنية، ولا تتفق مع دراسة Gaw & Bai (2011) والتي توصلت إلى عدم وجود أثر إيجابي لبعد الإعتبار الفردي على الإلتزام التنظيمي.

2-2-5 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروقات في اجابات عينة الدراسة لأثر للقيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة (a≤0.05) تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

- أظهرت النتائج عدم وجود فروقات في اجابات عينة الدراسة لأثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة (a≤0.05) بين متوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير الجنس في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، تعزو الباحثة هذه النتيجة على أن المدراء العاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط يتفقون على مستوى ممارسة مديرهم المباشر للقيادة التحويلية.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروقات في اجابات عينة الدراسة لأثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة (a≤0.05) بين متوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المسمى الفئة العمرية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، تعزو الباحثة هذه النتيجة على أن المدراء العاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط يمتلكون مستوى ادراكاً متشابهاً لأبعاد القيادة التحويلية بغض النظر عن فئتهم العمرية.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروقات في اجابات عينة الدراسة لأثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة (a≤0.05) بين متوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، تعزو الباحثة هذه النتيجة على أن المدراء العاملين في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط يمتلكون مستوى ادراكاً متشابهاً بالنسبة لخصائص القائد التحويلي بغض النظر عن مؤهلهم التعليمي.
- أظهرت النتائج عدم وجود فروقات في اجابات عينة الدراسة لأثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة (a≤0.05) بين متوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط، تعزو الباحثة هذه النتيجة على أن المدراء العاملين في مديريات

التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط لديهم تصوراً متشابهاً لمفهوم القيادة التحويلية نتيجة خبرتهم وممارستهم العملية داخل المديرية مما جعل نمط المدير الإداري وطبيعة شخصه واضحة بغض النظر عن مسماهم الوظيفي.

- أظهرت النتائج عدم وجود فروقات في اجابات عينة الدراسة لأثر القيادة التحويلية في الإلتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq a$) بين متوسطات اجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة التحويلية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط لجميع مجالات القيادة التحويلية.

3-5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بالآتي:

1- توجيه سلوك القادة في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط نحو تطبيق نمط القيادة التحويلية لما له من أثر كبير على سلوك المدراء وذلك عن طريق إعداد وتنفيذ برامج تدريبية لإكساب القادة خصائصها ومهاراتها..

2- العمل على إستثارة المدراء في المديريات والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي ينمي من قدراتهم مما يضمن زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.

3- تقديم نتائج الدراسة الحالية لمديريات التربية والتعليم وذلك للاستفادة منها في أخذ فكرة عامة حول موضوعي القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، وكيفية الإستفادة منها في تطوير بيئة العمل المحيطة.

4- زيادة الاهتمام باحتياجات المدراء العاملين في مديريات التربية والتعليم وتبني استراتيجيات التقدير والتعزيز الإيحائي والذي سيؤدي إلى شعورهم بالفخر كونهم يعملون مع قيادة تحترمهم وتقدرهم وتهتم بهم وبأمرهم، مما يؤدي إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لديهم.

5- حث القيادات في مديريات التربية والتعليم على تشجيع ودعم أسلوب العمل الجماعي في حل المشكلات من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.

6- التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الانسانية بين القيادات والأفراد العاملين لما له من أثر في تعزيز وزيادة مستويات الإلتزام التنظيمي لديهم.

4-5 اتجاهات بحثية مستقبلية:

ترى الباحثة أن هناك العديد من المجالات التي تناولتها الدراسة يمكن للباحثين أن يتناولوها بطريقة اكثر عمقاً من خلال المزيد من البحث حتى تسهم أبحاثهم في الكشف عن متغيرات أو نتائج أخرى تسهم في إثراء المعرفة في القيادة التحويلية في مجال الإلتزام التنظيمي، حيث يمكن إجراء دراسات للكشف عن أثر القيادة التحويلية في متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والإبداع والإبتكار والتميز المؤسسي، كما يمكن الكشف عن سمات وخصائص القيادة التحويلية وأثرها على تحسين أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

اشتيوي، محمد (2016)، القيادة التحويلية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية دراسة ميدانية مجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة. **مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات**، 6(1)، 1-29.

آل فطيح، حمد بن قبلان (2013)، **علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض.** أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

أبو قاعود، غادة حسن محمد علي (2014)، **مدونة أخلاقية مقترحة للإشراف والإسناد التربوي في ضوء القيادة التحويلية في الأردن.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

أبو النصر، مدحت محمد (2009)، **قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة**، (ط1). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

أبو هويدي، علي يوسف (2013)، **واقع القيادة التحويلية لدى مديري التربية والتعليم في إقليم الوسط وعلاقتها بالتمكين الإداري لدى مديري المدارس الثانوية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

برقوق، عبد الرحمن ودرنوني، هدى (2014)، الالتزام التنظيمي المفهوم الأبعاد والنتائج.**مجلة علوم الإنسان والمجتمع**، (13)، 15-37.

بدح، أحمد (2013)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن. **المجلة الدولية للأبحاث التربوية**، 34، 1- 23.

البلبليسي، سناء جودت "محمد علي" (2003)، **استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين وإلتزامهم التنظيمي.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

التلباني، نهاية وبدير، رامز والرقب أحمد (2013)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. **مجلة جامعة النجاح للأبحاث**، 27(4)، 733-774.

الجديتاوي، جاد الله هزاع عوض (2014)، **أثر القيادة التحويلية لرؤساء الجامعات على الرضا الوظيفي للعمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت (2004)، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي وبسيوني، اسماعيل علي، الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر والتوزيع، (الكتاب الأصلي منشور عام 2000).

حامد، سهير عادل وحسون، شفاء محمد علي (2010)، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية. **مجلة الإدارة والاقتصاد،** 83، 109-137.

الحراحشة، محمد عبود (2014)، درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى الإداريين العاملين فيمديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق في الأردن. **مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،** 29(3)، 299-332 .

الحربي، نايف نافع (2011)، **مستوى الممارسات الإدارية للقادة التربويين من وجهة نظر المعلمين في إدارة السراج المنير في دولة الكويت من منظور القيادة التحويلية.** رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

حريم، حسن (2006)، **مبادئ الإدارة الحديثة النظريات والعمليات الادارية وظائف المنظمة،** (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن، عبدالله كاظم (2009)، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الإلتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي كلية التربية جامعة القادسية. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية.** 5(14)، 151-164.

حسين، قيس إبراهيم (2013)، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالى. **مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية.** 9(26)، 67-94.

حمدان، شذى أحمد (2014)، **نموذج قيادي تربوي مقترح للقيادة الإلكترونية على مستوى مديريات التربية والتعليم في الأردن اعتماداً على أسس القيادة التحويلية.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية عمان، الأردن.

الخشروم، محمد مصطفى (2011)، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب. **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية،** 27(3)، 199-169.

خضير، نعمة عباس والنعيمي، فلاح تايه والنعيمي، عدنان تايه (1996)، الإلتزام التنظيمي وفاعلية العمل. **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، (31).74-105.

داهش، جمال عبد الحميد (2014)، أثر استخدام الحوافز السلبية على الإلتزام التنظيمي وإنتشار السلوكيات السلبية دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية. **دورية الإدارة العامة**، 54(3)، 403-449.

درادكه، هاجم علي أحمد (2009)، **الأنماط القيادية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وفقاً لنظرية هيرشي وبلانشارد وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجنان، لبنان.

درويش، ماهر صبري (2009)، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لاراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية. **مجلة الإدارة والاقتصاد**، 78، -141.

درويش، محمد أحمد (2009)، **نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة**، (ط1)، القاهرة، مصر: علاء الكتب للنشر والتوزيع.

دواليبي، عبد القادر أحمد (2010)، **اختبار أثر الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي كمتغيرين وسيطين في علاقة استراتيجية تمكين العاملين بسلوكيات المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية في الجامعات السورية الحكومية.** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة حلب.

ذيب، محمد رشدي والسعود، راتب (2014)، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الإلتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم. **مجلة دراسات العلوم التربوية**، 41(1)، 494 -512.

الرشيدي، عبد الهادي دابس (2010)، **أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة زين الكويتية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت.

زنيني، فريدة (2013)، **الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي.** أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بو علي، الجزائر.

الساعاتي، عفاف حسن هادي والمساري محمود عايد حسن (2015)، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة: بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتوجات الألبان. **مجلة جامعة بابل**، 23(3)، 1309-1332.

سلمان، هادي عذاب، (2013)، **دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي.** أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس، بغداد، العراق.

أبو سمرة، أحلام عبد الله (2014)، **أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للمرضين العاملين في المستشفيات الجامعية في الأردن.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت.

السقاف، صفوان أمين سعيد (2015)، **القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط.** أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

سميرات، سمر أكثم ومقابلة، عاطف يوسف (2014)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية والخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم. **مجلة دراسات العلوم التربوية**، 41(1)، 513-536.

السيايدة، نوال حسين جميل (2013)، **القيادة التحويلية وأثرها في فعالية سلوك العاملين دراسة مقارنة بين المستشفيات الأردنية العامة والخاصة.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2016)، أثر ممارسة أساليب القيادة التحويلية في جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 12(1)، 31-57.

صالح، أحمد علي والمبيضين، محمد ذيب (2013)، القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، 40(1)، 58-74.

الصرايرة، ماجدة ولهلوب، ناريمان (2011)، **مهارات القيادة التربوية الحديثة**، (ط1)، عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.

الصليبي، محمود عيد المسلم (2005)، **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية هيرسي وبلانشارد وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم وأدائهم.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

عابدين، محمد أمين حسن (2010)، **أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

العامري، أحمد بن سالم (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، 9(1)، 19-39.

العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محمد منصور (2007)، **الإدارة والأعمال**، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

العبادي، خالد جويعد ارتيمة (2013)، **القيادة التحويلية وأثرها على تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر مديري دوائر أمانة عمان الكبرى.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

عبد العال، خولة مساعد يوسف (2016)، **درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم.** رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، غزة.

عبد المحسن، باسم (2012)، أثر تمكين العاملين في الإلتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراءعينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات. **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،** (31)،257-280.

العبيدي، نماء جواد (2012)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،** 8(24)، 74-107.

العبيدي، نماء جواد (2012)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. **مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية،** 8(24)، 74-107.

العمراني، عبد الغني محمد إسماعيل (2004)، **تطوير أداة لقياس سلوكيات القيادة التحويلية في الإدارة التربوية.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عواد، يونس وإبراهيم، عثمان (2015)، العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية،** 37(2)، 257-279.

العياصرة، معن محمود أحمد (2008)، **الإشراف التربوي والقيادة التربوية وعلاقتها بالإحتراق النفسي،** (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع.

العنزي، حمود عايد جمعان (2005)، **القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمعلميهم.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الغامدي، عبد المحسن بن عبدالله بن علي (2011)، **القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.** رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الغالبي، طاهر محسن منصور وصالح، أحمد علي (2010)، **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجيات والعمليات المناهج والتقنيات**، (ط1)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

الفضلى، فضل صباح (1997)، علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية. **مجلة الإدارة العامة**، 37(1)، 75-120.

القصير، أحمد محمد مفلح (2006)، **مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي للمعلمين.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الكردي، موسى بن محمد (2012)، أثر خصائص الوظيفة على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. **دورية الإدارة العامة**، 52(4)، 541-583.

المجالي، رائد جمال فضل (2014)، **أثر القيادة التحويلية في أداء الشركات الصناعية الأردنية: التوجه الريادي متغيراً وسيطاً.** أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

المعاني، أيمن عودة (2013)، أثر القيادة التحويلية على المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية. **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، 9(2)، 225-258.

نعساني، عبد المحسن (2008)، اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سورية. **مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية**، 30(1)، 67-87.

الهواري، سيد (1996)، **ما بعد المدير الفعال؟! القائد التحويلي**، (ط1)، القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس.

واعر، وسيلة (2014)، **دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال.** أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

ياغي، محمد عبدالفتاح (2011)، **مبادئ الإدارة العامة**، (ط2)، عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الأجنبية

Allen, Jim. M. (2014). Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. **Journal of Business Studies Quarterly,** 5(4), 117- 130.

Allen, J. Meyer, J. P. (1991). A Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment, **Human Resource Management,** 1 (1), 61-89.

Ary, D. Jacobs, L. C.& Razavieh, A. (2002). **Introduction to research in education ,** Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.

Avolio , Bruce J. Bass, Bernard M. Jung, Dong I. Berson, Yair. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology,** 88 (2), 207-218.

Avolio, B. Dvir, T. Shamir, B. (2002). Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: Afield Experiment. **Academy Of Management Journal,** 45(4), 735-745.

Barbuto, J. and Burbach, M. (2006). The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: Afield Study of Elected Officials. **The Journal of Social Psychology,** 146(1), 51-64.

Bass, B. M and Avolio, B. J (1994). **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership,** Sage Publications, Thousand Oaks

Bass, Bernard and Avalio, Bruce and Jung, dong & Berson,yair (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. **Journal of Applied Psychology,** 88(2), 207-218.

Bass, Bernard. M (1999). Two Decades of Research and D evelopment in Transformational Leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology,** 8(1), 9-32.

Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. **Organizational Dynamics,** 18(3), 19-31.

Burns, James Macgregor. (1978). **Leadership.** New York, Harper & Row.

Burch. H, and Walter.F. (2007). Leadership in Context: Investigating hierarchical impacts on Transformational Leadership. **Leadership and Organization Development,** 28(8), 710-726.

Carcia- Morales, Victor and Jimenez- Barrionuevo, Maria and Gutierrez, Leopoldo. (2012). Transformational Leadership Influence on Organizational Performance through Organizational Learning and Innovation. **Journal of Business Research,** 65, 1040-1050.

Chen, S. Lin, P. Lu,C. Taso, C. (2007). The Moderation Effect of hr Strength on the Relationship between Employee Commitment and Job Performance. **Social Behavior and Personality,** 35(8), 1121- 1138.

Conger, J. A.(1999). Charismatic and Transformation Leadership in Organizations: An insiders Perspective on these Developing Streams of Research. **The Leadership Quartery,** 10(2), 145-179.

Dionne, S. and Yammarion, F. and Atwater, L. and Spangler, W. (2004). Transformational Leadership and Team Performance. **Journal of Organizational Change Management,** 17(2), 177-193.

Gaw, F. Bai, S. (2011). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Commitment of Family Employees in Chinese Family Business. **International Conference on Economics Trade and Development, 7,** 43-48.

Jeanette, A. Porter, Ed.D (2015). The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment in Nonprofit Long Term Care Organizations: The Direct Care Worker Perspective. **Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership,** 1(2), 68-85.

Kerlinger, F.M. (1986). **Foundations of behavioral research,** (3 rd ed). New York: Holt, Rinehart and Winston.

Meyer, J. Allen, N. (2007). Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues. **The Icfai Journal of Organizational Behavior,** 6 (4), 7-26.

Meyer, J. Allen,N. Smith,C. (1993). Commitment to Organizations and Occupation: Extension and Test of athree Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology,** 78(2), 538-551.

Nanjundeswaraswamy, T. Swamy, D. (2015). Leadership Styles and Quality of Work Life in SMEs. **Management Science Letters,** 5(1), 65-78.

Organ, D.W. (1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. **Journal of Management,** 16(4), 705-721.

Ronald, F. and Jason, A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: the Mediating Role of Core Job Characteristics. **Academy of Management Journal,** 49(2), 327-340.

Shelash, S.I. Al-Zeaud, H.A. Batayneh, A.M. (2011). The Relationship Between Transformational Leadership and Employees Satisfactiona at Jordanian Private Hospitals. **Business and Economic Horizons,** 5(2), 35-46.

Steers, R.M. (1977). An Antecedents and out Comes of Organizational Commitment. **Administrative Science Quarterly,** 22(1), 46-56.

Trofino, Aj. (2000). Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to Word –Class Organizations. **International Nursing Reviw,** 47(4), 232-243.

Weibo, Z. Kaur, S. Jun, W. (2010). New Development of Organizational Commitment: Acritical Review (1960-2009). **African Journal of Business Management,** 4(1), 12-20.

Zehra, A. (2013). Investigation of the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation **International Journal of Business and Social Research,** 3(4), 153-166.

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها النهائية

جامعة آل البيت

كلية المال والأعمال

قسم إدارة الأعمال

أخي المستجيب / أختي المستجيبة

تحية طيبة وبعد،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على **القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.**

أرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة المطروحة في الإستبانة المرفقة بالدقة والموضوعية التي نعهدها بكم، وذلك بوضع إشارة (x) حول الإجابة التي تنطبق على رأيكم، علماً بأن المعلومات سوف تحاط بالسرية التامة، ولن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم تعاونكم على المساهمة في إتمام العمل الأكاديمي الذي سوف تكون نتيجته مفيدة للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها على الإلتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم الأردنية في إقليم الوسط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

إشراف الدكتور

زياد محمد الصمادي

الباحثة

ساميه عبدالله العواودة

Samiaa69@yahoo.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

- **النوع الإجتماعي (الجنس) :**

ذكر ☐ أنثى ☐

- **الفئة العمرية :**

أقل من 25 سنة ☐ 25 – أقل من 35 سنة ☐ 35 – أقل من 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر ☐

- **المستوى التعليمي :**

دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

- **المسمى الوظيفي :**

رئيس قسم ☐ مشرف تربوي ☐

- **عدد سنوات الخبرة :**

أقل من 5 سنوات ☐ 5 – أقل من 10 سنوات ☐ 10 – أقل من 15 سنة ☐ 1 سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني: يعكس هذا الجزء تقييمك لمستوى القيادة التحويلية التي يتمتع بها مديرك المباشر في مديرية التربية والتعليم التي تعمل بها، لذا يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
البُعد الأول: التأثير المثالي:						
1-	**يحظى مسؤولي المباشر باحترام الموظفين**					
2-	**أسعى إلى تقليد مسؤولي المباشر بالسلوكيات الجيدة**					
3-	**يركز مسؤولي المباشر على إفهام الموظفين لأهداف المديرية ورسالتها**					
4-	**يقدم مسؤولي المباشر مصلحة المديرية على مصلحته الشخصية**					
5-	**يمتلك مسؤولي المباشر القدرة على زيادة دافعية العاملين للعمل**					
البُعد الثاني: التحفيز الإلهامي:						
1-	**يؤكد المدير المباشر على العمل بروح الفريق عند القيام بالمهام الإدارية**					
2-	**يهتم المدير المباشر بتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المديرية**					
3-	**يشجع المدير المباشر الموظفين لتحسين ادائهم في العمل**					
4-	**يعمل المدير المباشر على تحفيز دافعية الموظفين عند العمل**					
البُعد الثالث: الإستثارة الفكرية:						
1-	**يشرك المدير المباشر العاملين لحل مشكلات العمل**					
2-	**يقترح المدير المباشر طرقاً جديدة لإنجاز مهام العمل**					
3-	**يشجع المدير المباشر موظفيه على استنباط حلول للمشكلات المعقدة**					
4-	**يتيح المدير المباشر موظفيه المشاركة في مواجهة صعوبات العمل**					

-5	يحاول المدير المباشر الإسترشاد بآراء موظفيه للتعرف على أهدافهم الخاصة					
-6	يدعم المدير المباشر النماذج الجديدة في العمل					
البُعد الرابع: الإعتبار الفردي:						
-1	يتعامل المدير المباشر مع موظفيه بطريقة انسانية					
-2	يراعي المدير المباشر الفروق الفردية بين الموظفين عند التعامل معهم					
-3	يعبر المدير المباشر للموظفين عن تقديره لعملهم					
-4	يعطي المدير المباشراهتماماً شخصياً للموظفين المتميزين					
-5	يهتم المدير المباشر بتلبية حاجات الموظفين الخاصة					

الجزء الثالث: يعكس هذا الجزء تقييمك لمستوى الإلتزام التنظيمي في مديرية التربية والتعليم التي تعمل بها، لذا يرجى وضع إشارة (x) في المكان الذي تراه موافقاً لرأيك.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	لا أوافق	لا أوافق أبداً
البُعد الأول: الإلتزام العاطفي:						
-1	**أشعر بالرغبة في بذل أقصى ما لدي من جهد لتحقيق أهداف المديرية**					
-2	**تتفق أهدافي الشخصية مع أهداف العمل في المديرية**					
-3	**أعتبر أن مشكلات المديرية هي مشكلاتي الشخصية لذلك أفكر فيها خلال إجازاتي**					
-4	**أشعر بالرضا لما يحققه لي عملي في المديرية من مكاسب معنوية**					
-5	**اشعر بإحساس قوي بالإنتماء لهذه المديرية**					
-6	**أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذه المديرية**					
البُعد الثاني: الإلتزام المعياري:						
-1	**اعتقد بأن انتقالي إلى مديرية أخرى هو عمل غير مريح**					
-2	**أشعر بالإرتياح لإرتباطي بالعلاقات الإجتماعية والصداقة مع الجميع في المديرية التي أعمل بها**					
-3	**أفضل الإستمرار في عملي بسبب سمعة المديرية الجيدة أمام المجتمع**					
-4	**سأشعر بالذنب إذا تركت العمل في المديرية التي أعمل فيها**					
-5	**تقدم لي وظيفتي امتيازات تميزها عن المديريات الأخرى**					
البُعد الثالث: الإلتزام الإستمراري:						
-1	**أقوم بكافة أعمالي بإستمرار**					
-2	**أرغب في الاستمرار بعملي مهما كانت الظروف**					
-3	**أشعر بالرضا بما تحققه لي المديرية من مكاسب مادية**					
-4	**ستكون هناك بدائل قليلة متوفرة إن تركت المديرية مما يجعلني أزيد من إلتزامي الوظيفي**					
-5	**أرغب بالإستمرار في عملي حتى لو توفر لي بديل أفضل**					

الملحق (2)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

اسم الدكتور	اسم الجامعة
الاستاذ الدكتور بهجت الجوازنه	جامعة آل البيت
الدكتور وليد العواوده	جامعة آل البيت
الدكتور هايل العبابنه	جامعة آل البيت
الدكتور هايل السرحان	جامعة آل البيت
الدكتور رياض ابازيد	جامعة آل البيت
الدكتور نائل السرحان	الجامعة الهاشمية
الدكتوره وجدان العكاليك	الجامعة الهاشمية
الدكتوره وعد النسور	الجامعة الهاشمية
الدكتور محمد الطائي	جامعة الزرقاء الخاصة
الدكتور أحمد دودين	جامعة الزرقاء الخاصة

Transformational Leadership and its Impact on Organizational Commitment: A Field Study in the Education Directorate at the Central Region of Jordan

Prepared by:
Samia Abd- Alla Alawawdeh
Supervisor:
Dr.Ziad Mohammad Al-Smadi

Abstract

This study aims to identify the effect transformational leadership on organizational commitment in the department of education of jordan in the central region, To achieve the objectives of the study, the researcher has prepared an attributed questionnaire and distributed it on the managers working in the Education Directorate high due to the hierarchy diagram of the directorate. The individuals of sample study have been determined. The sample of the study was consisted of (226) managers in the Education Directorate. To answer on the questions of the study and test the hypothesizes, means, standard deviations, and multiple regression have been extracted. The study has reached for the following results:

There is a statistical significant at ($\alpha \leq 0.05$) for the ((idealized influence, intellectual simulation, inspirational motivation, individualization consideration)) at organizational commitment in the Education Directorate at the Central Region of Jordan.

The study showed that there is no impact of transformational leadership on organizational commitment in the Education Directorate at the Central Region of Jordan regarding to (gender, job title, age, education, experience year).

The Researcher Recommends Directing the Behavior of the Leaders on the Education Directorate at the Central Region of Jordan regarding towards Implementing the Transformational Leadership by Preparing and Implementing Training Programs to equip Leaders Skills.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Commitment, Education Directorate, Jordan